

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт»
Кафедра промышленного маркетинга НТУУ «КПИ»

Зозулёв А. В.

ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ: РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

Учебное пособие

Рекомендовано
Министерством образования и науки Украины
для студентов высших учебных заведений



Киев – 2009

УДК 658.8(075.8)
ББК 65.29я73
З 78

Рецензенты:

*Пелишенко В.П., доктор экономических наук, профессор
Панченко Н.Ф., доктор экономических наук, профессор
Шульгина Л.М., доктор экономических наук, профессор*

***Рекомендовано Министерством образования и науки Украины
как учебное пособие для студентов высших учебных заведений
(ГРИФ № 1.4/18-Г-1097 от 10.07.2007 г.)***

Зозулёв А. В.

З 78 Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: Учеб. пособие. —
К.: «Издательский дом «Профессионал», 2009. — 576 с.

ISBN 978-966-370-120-2

Книга начинает серию изданий кафедры промышленного маркетинга Национального технического университета Украины «Киевский политехнический институт», посвященных проблемам промышленного маркетинга.

В книге рассматриваются проблемы маркетинга промышленного предприятия, специфика применения маркетинговой концепции в Украине и на постсоветском пространстве. Особенностью издания является фокусирование внимания читателя на стратегическом аспекте проблемы. Подробно рассматриваются вопросы маркетингового планирования, в частности формирования маркетинговых стратегий промышленного предприятия. Автор останавливается также на вопросах анализа товарного портфеля компании, рыночного позиционирования и др.

Издание предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей маркетинговых дисциплин высших учебных заведений. Безусловно, знакомство с материалами этой книги будет также полезно всем, кто занимается практическим маркетингом на промышленном рынке.

**УДК 658.8(075.8)
ББК 65.29я73**

ISBN 978-966-370-120-2

© Зозулёв А. В., 2009
© «Издательский дом «Профессионал», 2009

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Раздел 1. ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ	6
1.1. Промышленный маркетинг. Суть, основные определения и методологические основы.....	6
1.2. Структура потребителей на промышленном и потребительском рынках.....	27
1.3. Природа покупательского на промышленном рынке. Особенности спроса	60
1.4. Сравнительная характеристика промышленного и потребительского рынков....	82
1.5. Классификация товаров промышленного назначения	95
1.6. Краткая характеристика рынка промежуточных продавцов	97
1.7. Краткая характеристика государственного рынка и рынка общественных организаций.....	109
Раздел 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ	123
2.1. Некоторые основные положения теории конкуренции.....	130
2.2. Маркетинговая среда предприятия на промышленном рынке.....	155
2.3. Этапы и особенности стратегического планирования на промышленном рынке...	180
2.4. Основные рыночные стратегии промышленных предприятий.....	243
2.5. Методы анализа товарного портфеля компании.....	451
Приложения	467
1. Системы классификации и кодирования товаров.....	467
2. Примеры структур некоторых украинских корпораций	476
3. Рейтинг ведущих компаний Украины	478
4. Программа курса «Промышленный маркетинг»	481
5. Пример курсовой работы по дисциплине «Промышленный маркетинг»	484
Кейсы	544
Литература	567

ПРЕДИСЛОВИЕ

Экономическое процветание государства, его реальная политическая независимость напрямую связана с развитием промышленности. Величина промышленного потенциала страны обусловлена совокупностью факторов экономического, научно-технического, культурного, правового и прочего порядка. Не последнее место в этом списке занимает маркетинг — теория, занимающаяся вопросами эффективных рыночных обменов. В условиях существенного превышения предложения над спросом способность компании получить доступ на рынке к платежеспособному спросу, оптимально использовать имеющиеся у нее ресурсы являются важнейшими факторами выживания предприятия, создает необходимую базу к росту благосостояния населения страны.

Вопросам маркетинговой деятельности предприятия на промышленном рынке, маркетингу продукции научно-технического назначения в нашей стране посвящено ряд работ, в частности А. А. Старостиной, А. С. Телетова, А. В. Войчака, В. П. Пилипчука. Значительное количество публикаций по этой тематике наблюдается в РФ, не говоря о том, что данная тематика является приоритетной в США, Европе, Японии и Южной Корее. Маркетинг в области высоких технологий рассматривается там как одно из наиболее приоритетных направлений.

Неминуемый отход Украины от сырьевой ориентации во внешней торговле, переход к развитию собственного промышленного потенциала уже сейчас вызывает необходимость теоретико-методологического сопровождения данного процесса.

В рамках данной книги основное внимание смещено на стратегические аспекты деятельности предприятия на промышленном рынке. В книге сделана попытка увязать особенности моделей покупательского поведения и спроса на промышленном рынке с положениями теории конкуренции и сквозь призму этого рассмотреть маркетинговые стратегии как непосредственный инструментарий, с помощью которого компании добиваются необходимых для своего существования в условиях рынка конкурентных преимуществ.

Излагаемый в книге материал разделен на два раздела. В первом излагаются такие вопросы, как суть и специфика промышленного рынка, модели поведения покупателей на промышленном рынке, особенности спроса, структура потребителей. Второй раздел посвящен вопросам конкуренции на рынке, стратегического планирования и разработки рыночной стратегии предприятия.

Материал, излагаемый в книге, предполагает наличие у читателя базовых знаний в области маркетинга, как минимум прослушанных курсов по фундаментальному маркетингу и маркетинговым исследованиям.

Материал книги написан на основе курса лекций, читаемых автором на факультете менеджмента и маркетинга Национального технического университета Украины «КПИ» и в некоторых других украинских вузах.

Автор надеется, что данное издание окажется полезным как теоретикам маркетинга и студентам вузов, так и практикующим маркетологам промышленных предприятий.

С уважением,

Александр Зозулёв

e-mail: zozulyov@ukr.net

Раздел 1. ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ

Нет ничего более практичного, чем хорошая теория.
И этим надо воспользоваться.

Станфорд Л. Оптнер

1.1. Промышленный маркетинг. Суть, основные определения и методологические основы

Один из ключевых вопросов, стоящих перед руководством любой компании, — это обеспечение стратегической стабильности его организации на рынке. Для обеспечения такой стабильности компания должна быть на данном рынке конкурентоспособной. В общем случае конкурентоспособность промышленного предприятия определяется тремя укрупненными компонентами: эффективными технологиями производства, НИОКР¹ и управления (рис. 1.1). В совокупности эти три основные компоненты обеспечивают высокую эффективность работы предприятия на рынке, его стратегическую стабильность.

Конкурентоспособность предприятия		
Эффективные технологии производства	Эффективные технологии НИОКР ¹	Эффективные технологии управления (Менеджмент)

Рис. 1.1

Компоненты конкурентоспособности промышленного предприятия

¹ НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Эффективность производства¹, в широком аспекте, обеспечивается за счет высокопродуктивных технологических процессов, охватывающих все стадии: от снабжения до сбыта продукции. Эффективность производства в условиях научно-технического прогресса, который приводит к необходимости частных продуктовых и технологических новаций, во многом обеспечивается благодаря способности предприятия проводить эффективные в технико-экономическом аспекте НИОКР. Первостепенная ответственность за рыночный успех предприятия здесь, в первую очередь, ложиться на плечи инженерно-технических рабочих (ИТР), в частности, инженеров-конструкторов и инженеров-технологов. Их слаженная работа, активное внедрение новых технологий, АСУП² и САПР³, обеспечивает технический и технологический компонент конкурентоспособности предприятия.

В рамках менеджмента с точки зрения предмета управления можно выделить четыре основных направления:

- *Менеджмент наиболее общими показателями, характеризующими эффективность работы предприятия на рынке.* Это, например, финансовый, инвестиционный менеджмент и т. п.
- *Маркетинг.* Специалист в области маркетинга должен ответить на вопрос: как, каким образом, когда и посредством чего будут достигнуты цели, поставленные перед фирмой. Другими словами, должен трансформировать цели и задачи корпорации в маркетинговые цели и маркетинговую программу. Квинтэссенцией деятельности маркетолога в рамках предприятия является разработка его продуктово-рыночной стратегии.
- *Менеджмент, связанный с созданием и управлением организационными структурами.* Когда обозначены стратегические цели предприятия, требуемые финансовые показатели, определены маркетинговые пути их достижения необходимо создать (реформировать) организационные структуры, которые должны обеспечить реализацию намеченного.
- *Управление персоналом.* Созданные организационные структуры должны быть наполнены персоналом, удовлетворяющим сформулированные квалификационные требования. Задача менеджмента по персоналу — подбор, расстановка персонала, организация его работы, разработка методов стимулирования его работы.

Как видно из приведенного выше, маркетинг выполняет одну из важнейших функций в рамках предприятия, которой соподчинены три базовые функции предприятия: производственно-сбытовая, научно-техническая и организационно-распорядительная (рис. 1.2).

¹ Рассматривается только суто технологическая сторона процесса, без вопросов менеджмента.

² Автоматизированная система управления производством.

³ Система автоматизированного проектирования.



Рис. 1.2

Роль маркетинга по отношению к базовым функциям предприятия

Одна из наибольших проблем, возникающая в практике ведения бизнеса, касается обоснованности предлагаемых и принимаемых решений. В маркетинговой практике, особенно в 90-е года прошлого века, когда не было достаточного количества квалифицированных специалистов в области маркетинга, в нашей стране зачастую на маркетинговые должности зачислялись специалисты, не имеющие маркетингового образования. Решения принимались интуитивно, зачастую без соответствующего обоснования. Упор делался на обучаемость и креативность сотрудников, что и породило дискуссию относительно того, что собой представляет маркетинг: науку или искусство. Рост компаний в конечном итоге привел к ситуации, когда в современных отечественных условиях принятие интуитивных решений уже невозможно, а цена ошибки исчисляется суммой со многими нулями. Это породило спрос на специалистов, владеющих научно-практическим аппаратом, позволяющим принимать, может, не гениальные, но зато *гарантировано* правильные управленческие решения.

Доказательность и обоснованность — основа основ научного подхода к принятию решений, гарантирующих стабильное «качество» принимаемых решений, что позволяет обеспечить стабильное развитие компании в долгосрочной перспективе. В этой связи необходимо рассмотреть методологические основы промышленного маркетинга. В общем случае в методологической основе маркетинговой деятельности можно выделить три уровня: общенаучный, уровень конкурентного научного направления и собственно уровень конкретной дисциплины (рис. 1.3).

Как видно из рис. 1.3, базовый уровень методологической основы составляет логика и философские основы научного познания бытия, в частности, основные законы диалектики, сформулированные Гегелем: (1) борьбы и единства противоположностей, (2) отрицание отрицания и (3) взаимного перехода количественных и качественных характеристик.



Рис. 1.3

Методологическая основа маркетинговой деятельности¹

Следующий, архиважный для рассмотрения эффективности маркетинговых стратегий и мероприятий, методологический уровень связан с теорией систем. Не ставя за цель и не имея такой возможности дать исчерпывающее представление из этой области, остановимся на наиболее важных положениях².

С точки зрения теории систем, все, что нас окружает, представляет собой различные системы различной сложности, относящиеся к одному из классов с некоторыми общими и специфическими свойствами³.

¹ Из пирамиды, с целью упрощения восприятия материала, извлечены некоторые компоненты, например, психология, теория игр и т. п., которые не вовлечены в излагаемый в книге материал.

² См., например, Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем/ Пер. с англ. — М.: Мир, 1981.

³ Философско-гносеологические проблемы, связанные с теорией систем, выносятся за пределы данного издания.

Система — некоторое логическое целое, представляющее собой совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных некоторым законом функционирования, и характеризующееся наличием системного эффекта (синергии).

Другими словами, система — это некоторое объединение элементов, между которыми существуют определенные связи и протекают потоки (материальные и нематериальные). Система функционирует по некоторому закону и подвержена воздействию внутренних и внешних сил. При этом совокупность элементов превращается в систему только тогда, когда появляется системная составляющая, т. е. составляющая, которую невозможно привязать к отдельно взятому элементу и которая присуща системе в целом.

Системный подход — это принцип исследования, при котором рассматривается система в целом, а не ее отдельные компоненты.

Под **синергетическим эффектом** понимают такое явление, при котором интегральный результат не равен простой арифметической сумме составляющих его частных результатов от отдельных элементов системы.

Образно данный эффект обозначают « $2+2=5$ ». Он появляется только в процессе функционирования системы в целом.

Основная идея оптимального управления, сформулированная в свое время отцами — основателями кибернетики, состоит в том, чтобы *управлять большими потоками с помощью малых энергий*. Этого возможно добиться только в том случае, если досконально изучить функционирование системы и используя энергию функционирования самой системы разработать точечное воздействие, приводящее к нелинейному эффекту¹.

Важнейшим признаком оптимального решения является наличие эффекта синергии². Из двух решений следует выбрать то, которое дает больший синергетический эффект.

Системы могут быть подразделены по следующим классификационным признакам:

- открытые и замкнутые;
- статические и динамические;

¹ Образно говоря, для того, чтобы проплыть большее расстояние необходимо плыть по течению, а не против него.

² Виды синергизма на промышленном предприятии приведены в разделе «Этапы и особенности стратегического планирования на промышленном рынке».

- с процессом самоорганизации и без него;
- самовоспроизводящиеся и несамовоспроизводящиеся;
- с собственной и внешней (привнесенной) системой целеположения;
- познаваемые и непознаваемые;

Все системы в зависимости от сложности и особенностей функционирования разделены на семь классов¹:

- «остовы» — статичные, замкнутые системы с динамическим внутренним равновесием;
- «часовые механизмы» — динамические системы;
- «термостаты» — системы с элементами саморегуляции;
- «клетка» — самовоспроизводящиеся системы;
- «животное» — сложные системы с собственной системой целеположения;
- социальные системы — сложные системы с ярко выраженной синергетикой и нелинейными законами функционирования²;
- трансцендентные системы — т. е. системы, законы функционирования которых нам неподвластны.

Как видно из классификации, рынок относится к классу социальных систем. Предприятие, например, — относится к подклассу социальных систем, а именно системам организационно-технологического типа, которое состоит из функционирующих подсистем, объединенных в единое целое (предприятие как оргструктура). Внутри этого предприятия протекают различные потоки (материальные, информационные, социальные) (рис. 1.4)

Рынок состоит из совокупности подсистем (компаний, потребителей, элементов рыночной инфраструктуры и т. п.), на функционирование которых оказывают влияние факторы (маркетинговая среда, состоящая из активных субъектов и сил). *Анализируя факторы рыночной среды, мы пытаемся выявить действующие на рынке силы с целью реализации идеи оптимального управления, т. е. с помощью незначительных маркетинговых и прочих корпоративных усилий добиться поставленных целей, укрепить собственные конкурентные позиции на рынке.*

Второй методологический уровень — это уровень конкретного научного направления. Методологическую базу, необходимую для формирования доказательности маркетинговых стратегий и мероприятий, формируют экономическая теория и теория конкуренции.

¹ Используются мнемонические названия.

² Считается, что в силу перечисленного, наиболее подходящими теориями для описания и моделирования данных систем являются теория катастроф и фракталов.



Рис. 1.4

Схематическое изображение предприятия как системы

Остановимся на некоторых важных для нас положениях экономической теории. С точки зрения управления маркетингом, на предприятии важно понимать чем мы можем манипулировать для достижения конкурентоспособности. Фундаментом для этого служат такие фундаментальные экономические законы, как закон стоимости и закон спроса и предложения, а также понимание таких экономических категорий, как рынок, стоимость, потребительная стоимость, меновая стоимость, цена (рис. 1.5).

Анализ сути данных категорий с учетом рис. 1.5 позволяет сделать вывод относительно того, чем и как в принципе может манипулировать маркетолог в процессе работы на товарном рынке:

- 1) *стоимость*: уменьшать стоимость товара за счет¹:
 - уменьшения стоимости ресурсов (материальных, трудовых и т. п.);
 - повышения производительности труда (более эффективные технологии производства, НИОКР, логистики и т. п.);
 - увеличения объемов сбыта в силу эффекта масштаба;

¹ См. понятия относительной и абсолютной прибавочной стоимости.

- участия в международной системе разделения труда, используя преимущества глобализации, участия в ГАТТ/ВТО и получая, как следствие, более дешевые ресурсы и расширяя сбыт.
- 2) *потребительная стоимость*: работать с ощущаемой значимостью товара, его потребительскими свойствами, дифференцировать торговую марку и создавать ценовую премию бренда;
- 3) *спрос*: увеличивать спрос на продукцию через активацию ранее пассивных и неосознанных потребностей потребителей на рынке, повышать значимость ранее слабо выраженных нужд и потребностей, интенсифицировать потребление;
- 4) *предложение*: создавать входные тарифные и нетарифные барьеры для входа на рынок новых производителей, регулировать предложение через картельные и т. п. соглашения;
- 5) *меновая стоимость*: ухудшение качества конкурентной среды;
- 6) *цена*: работа на уровне психологии восприятия цены, шкалирование (изменение масштаба цен), работа с обменной стоимостью такого универсального товара, как деньги.

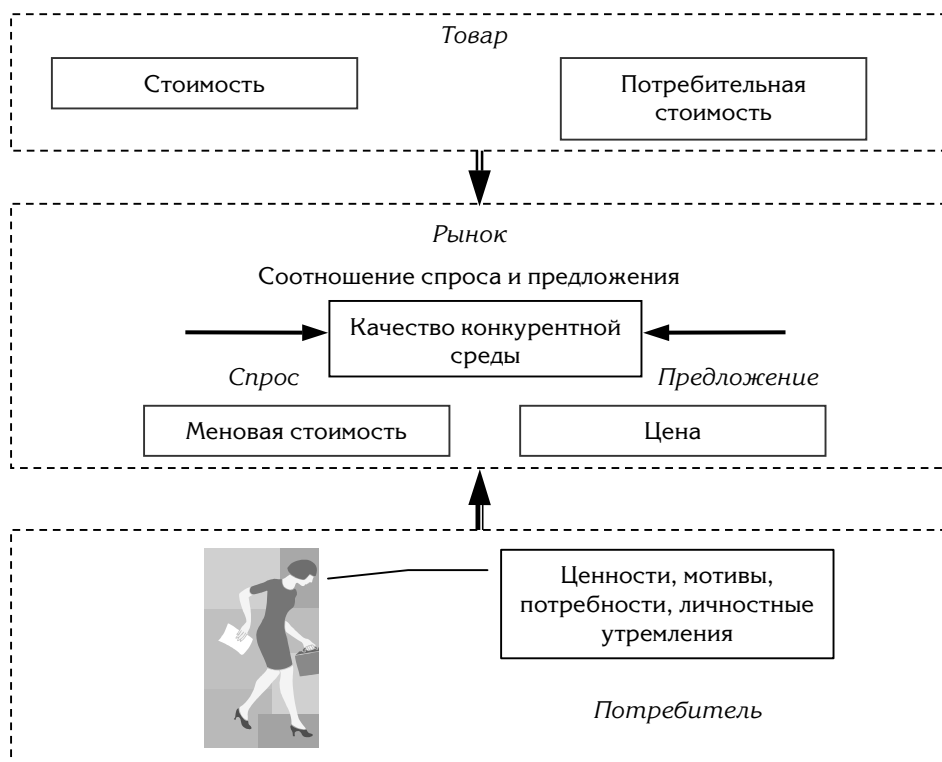


Рис. 1.5

Рынок и товар как объекты управления

Понимание данных моментов позволяет маркетологу с учетом специфики рынка сформировать арсенал возможных объектов и предметов, которыми можно манипулировать в процессе достижения поставленных целей.

Наработки экономической теории, в свою очередь, позволяют сформировать основу для формирования положений и наработок теории конкуренции. Основные трактовки конкуренции приведены в соответствующем разделе данного издания. В качестве обобщения необходимо акцентировать внимание на тот факт, что выбор маркетинговой стратегии предприятия непосредственно обусловлен той релевантной моделью конкурентного поведения, которой ему необходимо придерживаться в конкретных рыночных условиях. Со стратегической точки зрения маркетинг представляет собой триаду: (1) миссия и цели компании, (2) факторы и цели конкурентоспособности, обуславливающие стабильно хорошее финансовое положение компании в долгосрочной перспективе, и (3) система стратегий и тактических приемов как способ достижения конкурентных преимуществ и получения запланированной прибыли (рис. 1.6).

Третий методологический уровень — это уровень конкретной дисциплины. В нашем случае это уровень фундаментального маркетинга с его методологией и собственно теоретико-методологическая база промышленного маркетинга.

Как видно из приведенного выше, промышленный маркетинг имеет мощную методологическую доказательную базу, которая позволяет на научной основе разработать и реализовать оптимальное маркетинговое решение.

Если представить управленческую деятельность менеджера-маркетолога с точки зрения функционирования классической системы управления с обратными связями (рис. 1.7), то она примет следующий вид, представленный на рис. 1.8¹.



Рис. 1.6

Стратегическая триада маркетинга

¹ См. во врезке на с. 15–16 основные этапы маркетинговой деятельности.

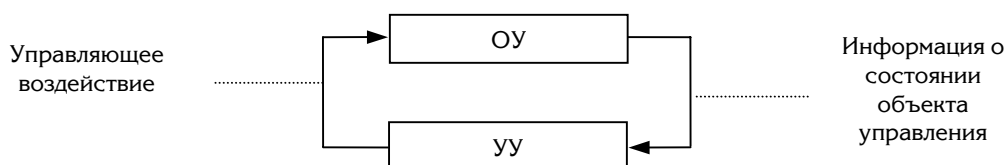


Рис. 1.7
Классическая схема управления с обратными связями

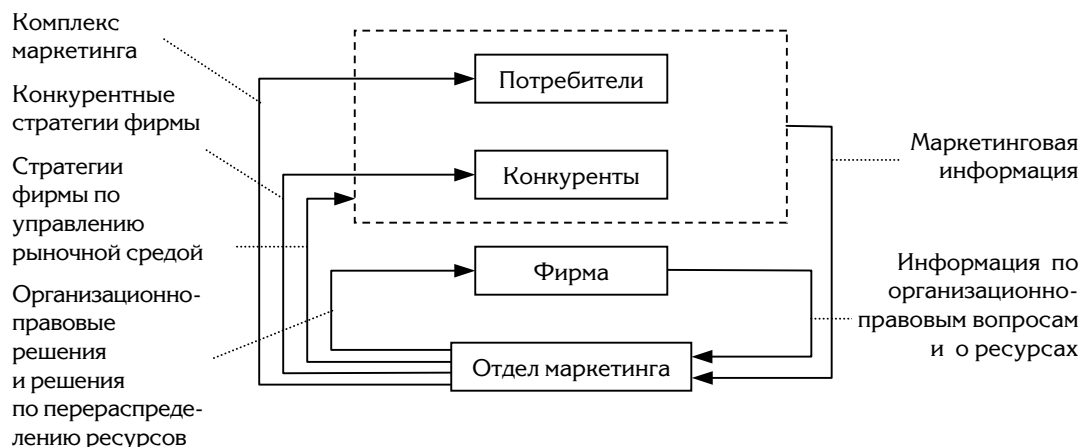


Рис. 1.8
Схема управления с обратными связями в маркетинге

Врезка

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

I. Разработка рыночной стратегии компании

1. Анализ рыночных возможностей:
 - анализ микро- и макромаркетинговой среды;
 - сбор, обработка и анализ маркетинговой информации;
 - анализ типа рынка;
 - анализ поведения потребителей.

2. Отбор целевых рынков и разработка стратегий компании:

- выбор базовой стратегии компании;
- сегментация рынка, определение типа маркетинга и стратегии охвата рынка;
- позиционирование;
- разработка конкурентной стратегии;
- определение стратегии роста;
- определение стратегии фирмы по отношению к маркетинговой среде;
- стратегии международного развития.

II. Разработка продуктовой стратегии компании

Разработка стратегии элементов комплекса маркетинга («4P¹») для каждого целевого рынка, а именно:

- товарной политики²;
- ценовой политики;
- политики распространения;
- политики продвижения.

III. Реализация маркетинговой стратегии

- принятие стратегических маркетинговых решений;
- планирование маркетинга;
- создание организационных структур;
- анализ и контроль хода реализации.

В графической форме основные этапы маркетинговой деятельности представлены на рисунке врезки.

С точки зрения управления маркетингом на предприятии можно выделить два важнейших типа рынков: промышленный и потребительский. Несмотря на то что на этих рынках может даже продаваться один и тот же товар, методы маркетингового управления могут существенно различаться.

Дадим определение потребительского и промышленного рынков.

Потребительский рынок — рынок, на котором товары (продукция, услуги, ценные бумаги, идеи и знания) приобретают для личного или семейного использования.

¹ Термин «комплекс маркетинга» впервые был введен и обоснован Нейлом Борденом. Им была разработана так называемая концепция «4P»: **Product, Price, Place, Promotion**. Именно посредством этих элементов предприятие непосредственно воздействует на поведение целевых потребителей.

² Под *политикой* будем понимать совокупность взаимосвязанных между собой и распределенных во времени стратегий.

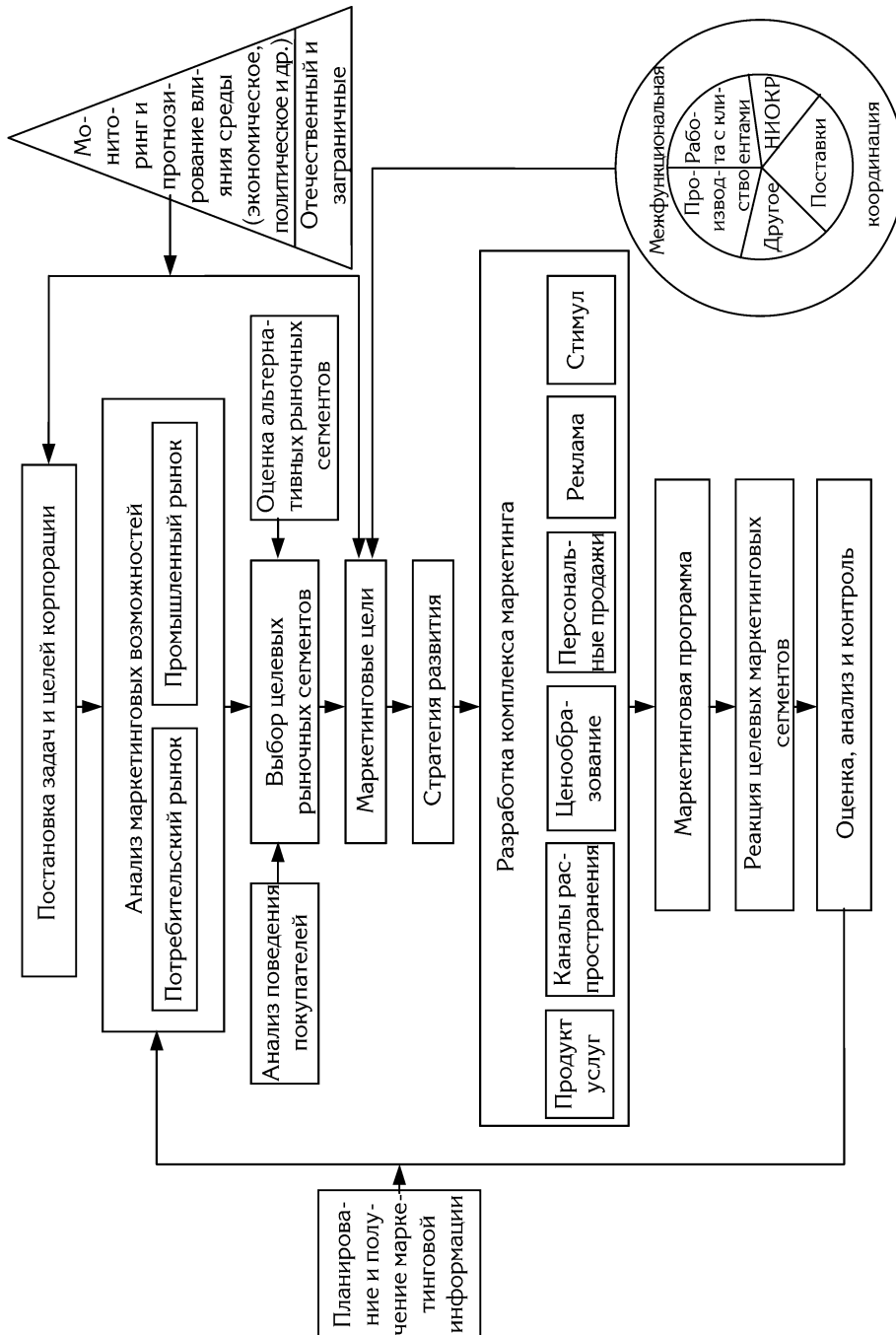


Рисунок
Основные этапы маркетинговой деятельности

Промышленный рынок — рынок, который включает в себя физических (отдельные личности) и юридических лиц (организации и учреждения), которые приобретают товары для использования их в процессе производства, перепродажи, оказания услуг или сдачи в аренду.

Исходя из приведенных выше определений можно сделать следующие важные выводы:

1. Один и тот же товар может продаваться как на промышленном, так и на потребительском рынке. Например, ручка, купленная Вами для написания писем, относится к потребительскому рынку, а та же самая ручка, но приобретенная банком для заполнения платежных документов относится уже к промышленному рынку.
2. Основным критерием разделения на промышленный и потребительский рынки — характер использования приобретенных товаров.
3. Методы маркетингового управления, исходя из того, что модели поведения на промышленном и потребительском рынках значительно разнятся, могут существенно отличаться.

На основе приведенного определения промышленного рынка дадим определение промышленного маркетинга.

Промышленный маркетинг — это совокупность всех видов мероприятий, связанных с маркетингом товаров (продукции, услуг или ценных бумаг) на промышленном рынке.

Другими словами, промышленный маркетинг — это маркетинг на промышленном рынке.

Термин «промышленный рынок» является во многом исторически обусловленным. Это связано с тем, что первоначально промышленный маркетинг¹ развивался именно как маркетинг промышленной продукции. На сегодняшний день, исходя из того, что, как мы увидим ниже, промышленный рынок включает в себя и другие структурные составляющие все чаще используются термины «деловой рынок» и «бизнес-маркетинг»².

Если исходить из определения маркетинга, данного Ф. Котлером³, который рассматривает маркетинг как теорию, занимающуюся эффективными обменами в рамках рынка, интересным представляется место промышленного маркетинга (рис. 1.9).

¹ Industrial Marketing (англ.)

² Business-to-Business Marketing (англ.)

³ См., например, Котлер Ф. Основы маркетинга/ Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.

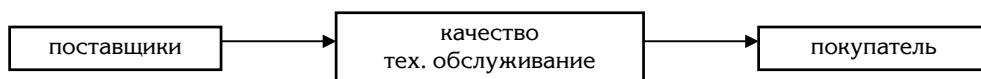
		Получатель информации	
		Бизнес	Потребитель
Источники информации	Бизнес	Промышленный маркетинг	Маркетинг потребительских товаров
	Потребитель	Контакт, индуцированный потребителем	Маркетинг личности

Рис. 1.9

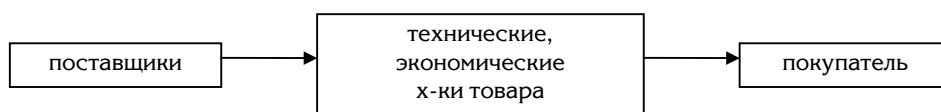
Взаимосвязь между участниками рыночного обмена и типом маркетинга

На промышленном рынке происходят следующие виды наиболее важных обменов¹:

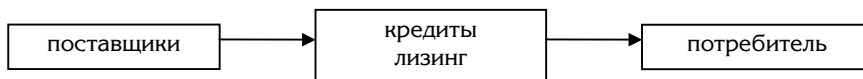
(1) Товарный обмен



(2) Информационный обмен²



(3) Финансовые обмены³

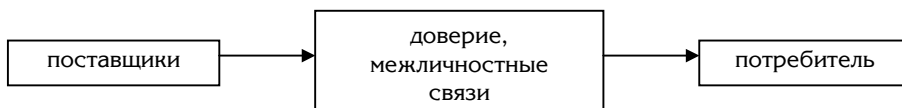


¹ Указаны наиболее важные составляющие каждого из приведенных видов обмена.

² Тенденция: усиление связей между продавцом и покупателями, постоянный обмен информацией технического и экономического плана.

³ Кредиты, акции, лизинг, обмен одной валюты на другую и т. п.

(4) Социальный обмен



Задачей маркетологов является постоянный мониторинг происходящих на промышленном рынке обменов с целью изыскания возможностей усиления конкурентных позиций компании, достижения поставленных стратегических целей.

Значительные различия между промышленным и потребительским рынком в:

- структуре рынка;
- природе покупательского поведения и, следовательно, в спросе;
- в управлении элементами комплекса маркетинга.

Рассмотрим эти различия более подробно.

Врезка

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА В УКРАИНЕ

Изменение конъюнктуры мирового рынка, рост объемов производства украинских предприятий и, как следствие, обострение конкуренции обусловили необходимость перехода к деятельности, основанной на концепции маркетинга. Но в полной мере эти прогнозируемые перемены так и не состоялись. Большинство предприятий так и не применяют стратегический маркетинг (как часть стратегического планирования), ограничиваясь в своей деятельности лишь элементами операционного (организация сбыта, продвижения и т. п.). Это объясняется несколькими причинами, среди которых основную роль играют факторы рыночной среды.

Украина ментально, на уровне доминирующих управленческих теорий и концепций, относится к постиндустриальному обществу, но по фактическому социально-экономическому положению — к тем странам, которые еще не решили в полной мере задачи индустриализации. Как образно выразился российский профессор В. И. Ильин: «Россия 90-х — государство, которое живет между двумя полюсами, — лопатой и Интернетом»¹. Точно также можно сказать и об Украине.

Для понимания специфики маркетинга в Украине и других постсоветских государствах рассмотрим основные концепции, по которым, в основном, строится деятельность предприятий. Ф. Котлер определяет эти концепции, как маркетинговые. Однако период, в который они зародились и доминировали, их идеология не

¹ Ильин В. И. Поведение потребителей. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 224 с.

позволяет отнести их в полной мере к маркетинговым. Данные концепции использовались на Западе, прежде всего, в США, в разное время, заменяя друг друга под влиянием изменений в соотношении спроса и предложения, доходов населения, развития науки и техники. В отличие от Запада, Украина, фактически, прошла данный отрезок времени за десять лет своей независимости.

Первая и одна из самых старых концепций — совершенствование производства. Она появилась и активно использовалась, когда спрос существенно превышал предложение, в условиях невысокого уровня капитализации банковской системы (по сути ее зарождения и становления), низкой производительности и продуктивности труда, высокой себестоимости продукции на фоне незначительных доходов основной части потенциальных потребителей. В этих условиях наиболее критичным фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия, непосредственно является производство. В этом случае особое внимание менеджмента и инженерно-технического персонала компании должно быть направлено на такие вопросы совершенствования производства, а именно: совершенствование технологических процессов, оптимизацию организационных структур, разработку методов стимулирования и т. п.

Решение данных вопросов дает возможность, с одной стороны, увеличить объемы производства, с другой — использовать «эффект масштаба» и «кривую опыта» для уменьшения себестоимости продукции. Благодаря этому можно также увеличить объемы прибыли компании, повысить уровень самофинансирования и, как следствие, зависимость от слабой банковской системы. Современные адепты данной концепции основываются на том, что совершенствование производства приводит к уменьшению цены, а потребители всегда более лояльны к более дешевым товарам. Эта концепция была актуальной в Украине в начале периода ее независимости. Однако и сейчас некоторые руководители предприятий по-прежнему ее используют. Это обусловлено рядом причин, как бы доказывающих состоятельность данной концепции:

1. Низкий уровень доходов основной части населения страны. Даже по оптимистичным, на мой взгляд, оценкам Международного центра перспективных исследований количество малообеспеченных в Украине составляет в 2000 году — 85,1 %, в 2001 — 82,6 %, в 2002 — 80,5 %¹. В этих условиях большая часть населения нуждается в товарах низкой ценовой категории.
2. Из суммы всех расходов украинских домохозяйств расходы на питание в 2000 году составили 71,5 %. Это намного больше, чем, например, в Индии².
3. Уровень продуктивности труда в Украине в 5–6 раз ниже, чем в США и странах ЕС.

¹ Середній клас в Україні: чисельність та поведінка// Інформаційний бюлетень Міжнародного центру перспективних досліджень «Вісник центру». — 2002. — № 166. — С. 2.

² Ревенко А. Макроекономіка і наше життя // Дзеркало тижня . — 2001. — № 32–33 (356–357).

4. Активы всех российских банков меньше активов Дойчебанка в пять раз, а активы украинских банков — в двадцать. Банковская система еще не способна в полной мере удовлетворить финансовую потребность значительного промышленного потенциала, доставшегося в наследство. Как известно, индустриализация западных стран происходила за счет колоний, СССР — за счет крестьян. За счет чего или кого будет происходить индустриализация Украины — открытый вопрос.
5. Энергоемкость производства слишком высока: на \$ 1 продукции используется около 1,4–1,6 кг условного топлива, тогда как в странах ЕС — 0,2 кг.
6. Как следствие вышеперечисленного, источник внутреннего финансирования предприятий — невыплаченная заработная плата и ее низкий уровень (17–19 % в себестоимости промышленности против 40–60 % в западных странах). Все это ведет к низкой покупательской способности большей части населения Украины¹.

Однако эти цифры не должны вводить в заблуждение. Сегодняшняя рыночная среда в остальном очень сильно отличается от среды во времена господства данной концепции.

Следующая концепция — концепция совершенствования товара — появилась после того, как первичный товарный голод был удовлетворен, и потребительское предпочтение было отдано товарам более высокого качества. Согласно данной концепции, потребители более благосклонны к тем товарам, которые имеют более высокое качество. Ошибочность этого положения была неоднократно доказана практикой деятельности американских корпораций. Достаточно привести пример с компьютером Apple IV, после чего произошла ротация топ-менеджмента данной компании.

С середины 90-х годов и до кризиса в 1998 году в Украине, по сути, доминирующей была концепция интенсификации усилий сбыта. Обострение конкуренции вызвало проблему сбыта. Эффективность присутствия на рынке стала определяться не только высоким уровнем производительности и качества продукции, но и, в первую очередь, возможностью сбыта собственных товаров. Именно в этот период появилось большинство крупных отечественных рекламных агентств, и сформировался рекламный рынок. Огромные объемы завезенной продукции нужно было продавать, и компании отдают предпочтение методам стимулирования сбыта, в

¹ Доля экспорта в ВВП Украины составляет около 53 % [6]. В России, для сравнения, которая является одним из мировых лидеров экспорта нефти, газа, алмазов, эта цифра колеблется на уровне 26 %. Это говорит об очень низкой емкости внутреннего потребительского рынка. Оговорю потребность предприятий с самого начала ориентироваться на зарубежные, прежде всего, российские рынки.

первую очередь, — психологическому влиянию на потребителей. Адепты этой концепции свято верили в то, что успеха на рынке добивается тот, кто больше усилий тратит на продвижение. Но на определенном этапе возникает вопрос об экономической целесообразности дальнейшего наращивания усилий по продвижению, поскольку это обычно приводит к нарушению соответствия «цена-качество», уменьшению прибыльности и т. д. К тому же данная концепция заметно вульгаризирована в нашей стране деятельностью так называемых «канадских оптовых компаний» и «коробейников», работающих в общественном транспорте. Кризис 1998 года стал причиной существенных перемен в конъюнктуре рынка и определил начало перехода украинских предприятий к деятельности, основанной на концепции маркетинга, дающей концептуально новую основу для организации всей деятельности предприятия. Быть эффективным на рынке, в первую очередь, стало означать — быть рыночно востребованным. И это — на фоне высокой производительности, качественных показателей продукции и т. п. Однако маркетинг на отечественном рынке существенно отличается от маркетинга западного. Суть этого отличия вот в чем.

1. Отечественные компании вынуждены работать в условиях отсутствия средств, особенно в период начала и поддержки процесса производства. Это определяет структуру украинского производства и экспорта, в которых доминируют сферы, имеющие относительно высокую рентабельность, низкую наукоемкость и не требуют значительного инвестирования средств. И хотя в течение 2002 года производство промышленной продукции по сравнению с 2001 годом выросло на 7 %, существенный прирост за период с начала года получен в производстве транспортного оборудования — 29 %, кокса и продуктов нефтепереработки — 25,5 %, древесины и изделий из древесины — 23,4 %, в машиностроении — 11,3 %, в пищевой промышленности и переработке сельхозпродуктов — 8,4 %¹.
2. Ограниченность спроса на внутреннем рынке вынуждает предприятия с самого начала ориентироваться на внешние рынки. Отсутствие навыков международной деятельности у большинства из них существенно снижает их конкурентоспособность. К тому же от расширения ЕС, по оценке экспертов Международного центра перспективных исследований Украина потеряет во внешней торговле в 2004–2005 годах от \$ 350 до \$ 370 млн в год².
3. Увеличение реальных доходов населения последнее время сопровождается ухудшением потребительских настроений, что особенно характерно для

¹ Економічний і соціальний стан України у 2002 році (Інформаційно-аналітична довідка РНБОУ за матеріалами Держкомстату України) // <http://www.rainbow.gov.ua>.

² Информационный бюллетень МЦПИ «Вестник Центра», № 207 от 10.11.2003.

жителей средних и малых городов. Эта тенденция наметилась в конце 2002 года. По данным результатов опроса, проведенного в марте 2003 года компанией GfK-USM и Международным центром перспективных исследований (Киев), индекс потребительских настроений составляет 92,1 (из 200 возможных). Одновременно индекс перемен личного материального положения вырос до рекордной за последнее время цифры 105,9¹.

4. Ограниченность финансовых ресурсов не дает возможности инвестировать необходимые средства в новые разработки и реализовывать в полной мере уже существующие, относительно дешевые, инновации. Это приводит к исчезновению отечественной научно-технической школы и вынуждает предприятия приобретать иностранные разработки, хотя отечественные — более дешевые и эффективные.
5. Высокий уровень коррумпированности способствует оттоку денежных средств из инвестиционной сферы. По обнародованным данным счетной палаты Государственной думы РФ в 2002 году сумма взяток составила \$ 19 млрд. Это больше, чем суммарные инвестиции во все сферы народного хозяйства. Сходство экономических особенностей позволяет предполагать аналогичные пропорции и в Украине.
6. Значительный износ оборудования (по разным источникам, около 70–80 % в среднем по промышленности) является причиной того, что предприятия должны реинвестировать значительную часть доходов не в расширение производства, а в поддержку и обновление существующего.
7. Кланово-олигархический характер отечественной экономики и начавшееся в последнее время слияние промышленных и финансовых олигархических групп ведут к частичному переделу собственности, ориентации на быстрое получение средств от действующих предприятий и их реинвестирование в другие направления, приводит к ограничению конкуренции, использованию нерыночных методов регулирования и неаргументированному вмешательству административных структур в деятельность предприятий.
8. Ограниченность спроса на внутреннем рынке приводит к увеличению периода окупаемости инвестиций. На фоне специфики украинских рисков это ограничивает инвестиционные и инвестиционно-инновационные процессы.
9. Специфика отечественных потребителей состоит в том, что по своим требованиям и моделям потребительского поведения они мало чем отличаются

¹ Споживчі настрої //Видання компанії GfK-USM і Міжнародного центру перспективних досліджень. 2002, 2003 рр.

от иностранных. Но уровень их доходов в несколько раз меньше. Так, например, ежегодный доход среднего гражданина Украины в 2000 году (в пересчете на доллары США) был равен примерно \$ 500 (денежный доход в расчете на одного человека за январь-февраль 2002 года составлял 382 грн., что по официальному курсу НБУ равно \$72¹). Для сравнения: средний доход в Аргентине до кризиса 2002 года — \$ 1500, в самой бедной стране ЕС Греции — \$ 12 000, в Германии — \$ 20000. Это накладывает ограничение на рентабельность продукции, реализуемой на внутреннем рынке, и требует от товаров, ориентированных на основную часть населения, высокого качества при низкой цене.

10. По разным данным (методика определения не указывается) примерно 50–60 % отечественной экономики находится в «тени». Особенно «теневыми» являются ликероводочное и табачное производство. Значительные ставки акцизного сбора и НДС приводят к тому, что предприятия, у которых есть возможность уйти от налогового пресса, получают сверхприбыль, фактически являясь лидерами по издержкам. Это требует от предприятий, более-менее легально работающих на рынке, искать новые источники конкурентных преимуществ (прежде всего, — это дифференциация) и соответствующим образом корректировать собственные маркетинговые стратегии. Однако реализация маркетинговых приемов по дифференциации в условиях низкой покупательской способности приводит к росту цены и конкуренции в сегменте и без того малочисленного среднего класса. В других случаях компании вынуждены осознанно идти на уменьшение прибыльности ради сохранения или увеличения части рынка.
11. Увлечение брендингом приводит к тому, что по ценовым характеристикам товары отечественных производителей вытесняются в ценовую категорию, ориентированную на средний класс, даже по отечественным меркам. Вследствие этого остается без внимания основная часть потребительского рынка, которую достаточно успешно освоили производители Китая, Турции и т. д. В мировой практике есть правило: прежде, чем выходить на иностранный рынок, необходимо завоевать внутренний. Это создает твердые тылы. Оставляя значительную часть рынка иностранным производителям, отечественные компании фактически создают плацдарм для атаки на собственные, не очень устойчивые, позиции. Особенно это опасно в условиях колебаний конъюнктуры мирового рынка.

¹ Економічний і соціальний стан України у 2001 році (Інформаційно-аналітична довідка РНБОУ за матеріалами Держкомстату України) // <http://www.rainbow.gov.ua>.

12. Еще одной спецификой украинского рынка, которая существенно влияет на маркетинговую деятельность, является проблема качества. Ее можно условно разделить на три уровня: рыночная грамотность отечественных потребителей, т. е. наличие у них знаний для возможности объективно оценить качество той или иной продукции; проблемы с созданием и сохранением стабильности качества производителями; внедрение на предприятиях мировых стандартов и TQM.

Все это в совокупности приводит к диспропорции между субъективным и объективным качеством товаров, проблемам с ценообразованием, формированием имиджа брендов, их жизненным циклом.

1. Значительная часть отечественного «теневого» рынка связана с производством подделок. Наверное, в Украине нет ни одной торговой марки, которую бы ни разу не подделывали. Поэтому значительная часть рынка, которая принадлежит отдельным брендам, (на их создание были потрачены значительные средства) уходит «теневицам». Портится имидж бренда. Это требует от легальных производителей использовать комплекс мер по мониторингу рынка. Это приводит к появлению паспортов качества, голографической защиты и т. п.
2. Если западные национальные рынки в большинстве случаев консолидированы, то в Украине большинству отечественных товарных рынков присуща фрагментация¹. И хотя в последнее время можно наблюдать тенденцию к консолидации, этот процесс находится еще в начальной стадии. Консолидация рынка создает условия для снижения рыночных цен, накопления ресурсов для инновационной деятельности, дает значительный толчок для формирования кластера конкурентоспособных сфер. Реализация всего этого требует соответствующего маркетингового обеспечения (агрегирование рынка, дифференцированный маркетинг, маркетинговые исследования и функционально-стоимостный анализ с целью формирования оптимального товара и т. п.).
3. Одной из главных причин, оказывающей значительное влияние на маркетинговую деятельность, является глобализация. Директивное введение рыночных отношений в начале 90-х годов, конвертации отечественной валюты привели к тому, что предприятия без определенного опыта, связей, средств вынуждены были конкурировать с ведущими транснациональными

¹ Рынок принято считать фрагментированным, если совокупная рыночная доля трех ведущих компаний меньше 40 %.

компаниями и банками. Еще недостаточно владея навыками маркетинговой деятельности на внутренних рынках для обеспечения конкурентоспособности компании должны в соответствии с действительностью организовать собственную маркетинговую деятельность (да и не только ее) с самого начала с ориентацией на реалии и тенденции мирового рынка. Не удивительно, что в таких условиях выжить смогли предприятия только тех сфер производства, где существовали серьезные барьеры для иностранных компаний. В основном, это предприятия, работающие на потребительском рынке (прежде всего — продуктовом), который, по сравнению с промышленным, менее втянут в международную систему распределения труда и где достаточно велики преимущества локализации. Приоритетным направлением промышленной политики государства должно стать формирование на базе украинских предприятий крупных монополий. В дальнейшем они могут трансформироваться в ТНК и ТНБ¹. В настоящее же время отечественные предприятия должны организовывать собственную маркетинговую деятельность при выходе на международный рынок на основе сотрудничества с ведущими иностранными компаниями, перенимая их опыт, клиентуру и знание рынка.

1.2. Структура потребителей на промышленном и потребительском рынках

Потребители на промышленном рынке — это предприятия разных отраслей национальной экономики (промышленные, строительные, сельскохозяйственные, транспортные и т. п. предприятия), государственные организации и учреждения, общественные организации и политические партии, банки, страховые и инвестиционные компании и фонды, торговые организации, маркетинговые и рекламные агентства и т. д. Структура потребителей на промышленном и потребительском рынках представлена на рис. 1.10.

Как видно из рис. 1.10, потребители на промышленном рынке это не только промышленные предприятия, но и государственные организации и учреждения, различные общественные организации.

¹ Уже сегодня ведущие теоретики и консультанты правительства РФ в качестве одной из главных задач видят формирование на базе крупнейших природных монополий в перспективе (15–20 лет) отечественных ТНК.

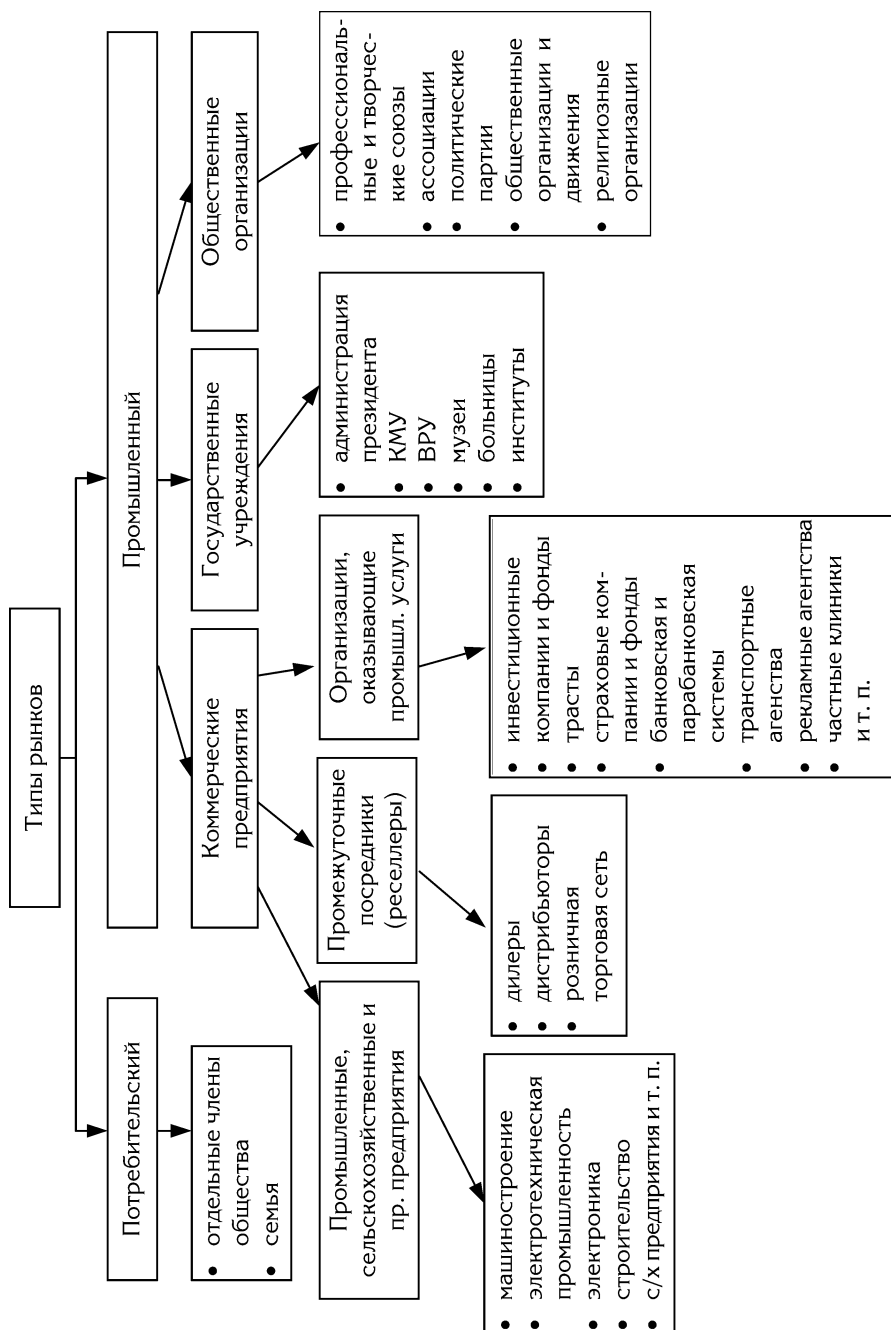


Рис. 1.10
Структура потребителей на промышленном и потребительском рынках

Для сведения

*Количество субъектов ЕДРПОУ по регионам Украины
состоянием на 1 января 2007 г.¹*

Регион	Всего	В том числе	
		со статусом юридического лица	без статуса юридического лица
1	2	3	4
Украина	1 133 200	1 073 652	59 548
Автономная Республика Крым	47 593	44 742	2 851
Винницкая	28 453	26 264	2 189
Волынская	17 266	16 018	1 248
Днепропетровская	92 382	88 385	3 997
Донецкая	83 955	79 395	4 560
Житомирская	21 933	20 600	1 333
Закарпатская	18 979	17 709	1 270
Запорожская	44 357	42 366	1 991
Івано-Франковская	23 331	21 602	1 729
Киевская	41 871	39 819	2 052
Кировоградская	22 718	21 549	1 169
Луганская	40 772	37 780	2 992
Львовская	58 163	55 006	3 157
Николаевская	35 769	33 821	1 948
Одесская	67 857	64 611	3 246
Полтавская	34 173	31 954	2 219
Ровненская	17 576	16 626	950

¹ Данные здесь и далее Госкомстата Украины.

Окончание табл.

1	2	3	4
Черновецкая	14687	13811	876
Черниговская	18486	17195	1291
г. Киев	198996	192202	6794
г. Севастополь	11469	10868	601
Харьковская	71050	68384	2666
Херсонская	28028	25989	2039
Хмельницкая	24805	22958	1847
Черкасская	25814	24089	1725
Сумская	22604	21042	1562
Тернопольская	20113	18867	1246

*Количество субъектов ЕДРПОУ по отраслям экономики
состоянием на 1 января 2007 г.*

	Код секции КВЭД ¹	Субъектов ЕДРПОУ			
		всего	в % к общему количеству	в том числе	
				со статусом юридичес- кого лица	без статуса юридичес- кого лица
1	2	3	4	5	6
Всего		1133200	х	1073652	59548
В том числе					
Сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство	A	86792	7,66	85342	1450
Рыболовство, рыбоводство	B	1671	0,15	1606	65
Промышленность		119181	10,51	112560	6621
Добывающая промышленность	C	3323	0,29	2978	345

Окончание табл.

1	2	3	4	5	6
Перерабатывающая промышленность	D	110534	9,75	105455	5079
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	E	5324	0,47	4127	1197
Строительство	F	76934	6,79	74020	2914
Торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного потребления	G	288089	25,42	272268	15821
Деятельность гостиниц и ресторанов	H	20914	1,85	19323	1591
Деятельность транспорта и связи	I	34770	3,07	30727	4043
Финансовая деятельность	J	17154	1,51	11031	6123
Операции с недвижимым имуществом, аренда, инжиниринг и предоставление услуг предпринимателям	K	127192	11,22	119419	7773
Государственное управление	L	50234	4,43	47369	2865
Образование	M	40747	3,60	38411	2336
Здравоохранение и предоставление социальной помощи	N	27510	2,43	25970	1540
Предоставление коммунальных и индивидуальных услуг; деятельность в сфере культуры и спорта	O	141866	12,52	137916	3950
Деятельность домашних хозяйств	P	38	0,00	37	1

¹ Названия видов экономической деятельности приведены в соответствии с новой редакцией Классификации видов экономической деятельности (ДК 009:2005), которая принята и предоставлена действию приказом Госпотребстандарта № 375 от 26 декабря 2005 года.

Количество субъектов ЕДРПОУ по отраслям экономики и организационно-правовыми формами ведения хозяйства состоянием на 1 января 2007 г.

В том числе по секциям КВЭД ²																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Всего	133200	86792	1671	3323	110534	5324	76934	288089	20914	34770	17154	127192	50234	40747	27510	141866	38
в том числе																	
Фермерское предприятие	49801	47605	252	1	58		4	51	1	8		9			1	6	-
Частное предприятие	258536	10057	391	480	29928	249	24464	105511	6197	9925	1372	27971	133	1495	3115	5537	24

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Коллективное предприятие ¹	29330	2169	57	70	4473	57	3480	7423	896	772	184	2980	27	235	254	1415	-
Государственное предприятие	7359	985	23	156	1094	50	607	519	143	295	23	1967	145	128	166	229	-
Казенное предприятие	50				31							17	2				-
Коммунальное предприятие	16755	489	18	34	1403	2276	732	2116	497	396	32	3897	158	140	390	2752	-
Дочернее предприятие	22523	1082	49	131	3823	205	2427	7267	628	1322	213	2898	17	139	271	587	1
Иностранное предприятие	2347	24	1	7	211	2	70	791	36	79	14	156		7	11	34	-
Предприятие объединения граждан (религиозной организации, профсоюза)	4510	167	9	6	840	2	265	1269	105	146	11	834	8	248	158	376	-
Предприятие потребительской кооперации	1061	12			187		8	562	108	53		119				5	
Арендное предприятие ¹	1276	16	3	8	149	23	125	332	152	19	1	58		4	6	71	
Совместное предприятие ¹	5148	69	4	13	911	2	367	1178	92	165	27	382	4	33	37	67	

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Акционерное общество	33084	2183	87	372	7642	238	3199	7292	444	1960	1901	3325	9	84	178	456	1
из них																	
● открытое	10895	1359	59	198	3759	129	1169	1437	78	1129	406	889		12	24	64	
● закрытое	21503	818	28	173	3832	109	1988	5832	356	817	1437	2369	8	70	150	385	1
Общество с ограниченной ответственностью	351750	15634	628	1621	49424	881	32715	129771	8731	14578	4120	46699	147	1426	3412	8412	9
Общество с дополнительной ответственностью	696	8			27		15	61	2	6	383	70				5	
Полное общество	1985	35	1	2	171	1	127	353	29	30	590	157	1	14	7	100	
Коммандитное общество	673	12			77		50	232	30	22	29	91		7	8	21	
Кооперативы	31429	3552	35	30	1680	52	2931	1132	164	354	8	13729	2	42	83	6050	1
из них																	
● производственный кооператив	2653	1018	13	12	417	10	486	264	51	74		215		7	14	55	
● сельскохозяйственный производственный кооператив	1364	1330	6	1	7		1	10		1		4	2				

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Организации (учреждения, заведения)	100083	459	24		448	19	88	132	274	102	411	2993	45480	34218	8148	6604	
из них																	
● государственная организация (учреждение, заведение)	17733	396	24		62	5	47	19	63	54	148	1980	9610	2526	2032	673	
● коммунальная организация (учреждение, заведение)	64252	47			253	14	11	58	100	30	60	525	21970	30381	5867	4513	
Ассоциация	2841	124	7	4	116	6	98	193	14	37	19	1313	100	22	27	460	-
Корпорация	842	28	1	6	72	3	82	158	4	20	18	349	9	2	5	14	-
Консорциум	84	2		1	9	-	13	9		2	8	30				1	-
Концерн	403	16		2	36		44	75	3	6	11	134	2	1		3	-
Другие объединения юридических лиц	1880	99	4	2	109	11	112	118	33	25	16	933	21	9	32	199	
Филиал (другой отделенный подраздел)	54238	1435	62	343	5086	1193	2891	15691	1571	3989	6023	4876	2602	2009	1338	3245	1
Представительство	4031	1	3	2	33	1	30	162	9	61	100	2767	10	8	35	49	

Окончение табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Товарная биржа	302							46			194	62					
Кредитный союз	938										912					26	
Потребительское общество	5535	50	1	4	416	10	102	3929	293	64	5	307	2	5	4	93	
Союз потребителей обществ	482	2			41		7	215	26	10		156	1		1		
Политическая партия	15459												1		4	15417	
Общественная организация	50706	26			26	2	22	13	5	4	63	263	437	41	1249	47722	
Религиозная организация	19706	1												6	4	19647	
Профсоюз, объединение профсоюзов	17360	1							1					2		17344	
Благотворительная организация	10319						1	1			76	2	2	1	8035	2025	
Объединение совладельцев многоквартирного дома	5295					2	22					5181				58	1

¹ Действующим законодательством не предусматривается создание и государственная регистрация новых предприятий с такими организационно-правовыми формами.

Рейтинг самых дорогих корпораций Украины

Рей- тинг	Корпорация	Бизнес- группа	Жемчужины бизнеса	Стоимость корпорации, \$ млн	Сфера интересов
1	2	3	4	5	6
1	Нефтегаз Украины	Государство	«Укртранснафта» ОАО, Черноморнефтегаз ГАО, «Укрнафта» ОАО, «Укртат- нафта» ЗАО, «Газ Украи- ны» ДК, «Укртрансгаз» ДК, «Укргаздобыча» ДК, «Газ- тепло» ГП, «Укрнафтогаз- комплект» ДП, долевое участие компании в обл- газах и других компаниях нефтегазовой промыш- ленности, а также в финансовых компаниях	18965,741	Нефтегаз
2	Метинвест холдинг	СКМ	МК «Азовсталь» ОАО, Груп- па предприятий Енакиевс- кого металлургического за- вода, Докучаевский флю- со-доломитный комбинат ОАО, Леман-Украина ООО, Северный ГОК ОАО, Цент- ральный ГОК ОАО, ППП «Кривбассвзрывпром» ОАО, Енакиевский Коксохимп- ром ЗАО, Авдеевский кок- сохимический завод ОАО, Донецккокс ОАО, Крас- нодонуголь ОАО, Харцыз- ский трубный завод ОАО	18141,002	Черная металлургия, горно- обогатительная промышленность, коксохимическая промышленность, горнодобывающая промышленность, трубная промышленность
3	«Укрза- лизныця»	Государство	Железные дороги Украи- ны, Дарницкий вагоно-ре- монтный завод, ОАО	12530,505	Железные дороги, транспортное машиностроение

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6
4	Корпорация ИСД	Корпорация индустриальный союз Донбасса	Алчевский металлургический комбинат ОАО, Днепропетровский металлургический комбинат им. Дзержинского ОАО, Украинская горно-металлургическая компания ООО, Днепропетровский трубный завод ОАО, Проектно-строительное предприятие «Азовинтекс» ООО, Трест «Київміськбуд-6» АО, Днепропетровский завод Металлоконструкции М. Бабушкина ОАО, Алчевский коксохимический завод ОАО, Визави ЗАО, Метазов ООО, Энергомашспецсталь ОАО, Укрсталко-конструкция ОАО, Краматорский завод тяжелого станкостроения ОАО	10220,022	Черная металлургия, трубная промышленность, коксохимическая промышленность, строительство, индустриальное машиностроение, рынок стройматериалов
5	Энергоатом, НАЭК	государство	Энергоатом, НАЭК	7181,617689	Энергетика
6	ТНК-ВР	Альфа-групп	ТНК-ВР Украина ООО, Линос ООО, ТНК-ВР коммерс ООО, Региональная сеть АЗС	7069,136	Нефтегаз
7	ММК им. Ильича	Ильич-сталь	Мариупольский меткомбинат им. Ильича ОАО, Ильич-сталь ЗАО, Комсомольское рудоуправление ОАО, Уманьфермаш ОАО	7008,405	Черная металлургия, горнодобывающая промышленность, индустриальное машиностроение
8	ДТЭК	СКМ	Востокэнерго ООО, ПЭС Горэнерго ООО, Сервисинвест ООО, ПЭС-Энергоуголь ОАО, шахта «Комсомолец Донбасса» ОАО, Павлоградуголь ОАО	5889,684	Энергетика, горнодобывающая промышленность

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6
9	Корпорация «интерпайп»	Группа компаний Виктора Пинчука	Нижнеднепровский трубопрокатный завод ОАО, Никопольский завод бесшовных труб НИКО ТУБЕ ЗАО, Новомосковский трубный завод ОАО, Никопольский завод нержавеющей труб ЗАО, Никопольский завод стальных труб «Ютист» ЗАО, Никопольский завод особотонкостенных труб ООО и другие, Днепропетровский завод по ремонту и строительству пассажирских вагонов ОАО, Херсонские комбайны ОАО, Орджоникидзевский ГОК ОАО, Марганецкий ГОК ОАО	5704,101	Трубная промышленность, транспортное машиностроение, горно-обогатительная промышленность
10	Запорожсталь	Запорожсталь	Запорожский металлургический комбинат «Запорожсталь» ОАО, ТД «Запорожсталь» ООО, Запорожский железорудный комбинат ЗАО, Запорожкокс ОАО, Луганский трубный завод ЗАО, Запорожская кондитерская фабрика ОАО, ТД «Амстор» ООО	5185,423	Черная металлургия, горно-обогатительная промышленность, коксохимическая промышленность, трубная промышленность, кондитерская промышленность, торговые сети. супермаркеты
11	Нефтяное направление группы приват	Приват	«Укрнафта» ОАО, Нефтеперерабатывающий комплекс «Галичина» ОАО, «Нафтохімік Прикарпаття» ОАО, Региональная сеть нефтебаз и АЗС	5119,694	Нефтегаз
12	Миталл стил Украина	Миталл стил Украина	Митталл стил Кривой Рог ОАО	5092,501	Черная металлургия

Окончание табл.

1	2	3	4	5	6
13	Донецксталь	Донецк-сталь	Донецксталь-металлургический завод, Донецкий металлургический завод ЗАО, Ясиновский коксохимический завод ОАО, Угольная компания «Шахта «Красноармейская-западная №1» ОАО	4682,179	Черная металлургия, коксохимическая промышленность, горнодобывающая промышленность
14	АФК система	АФК система	Украинская мобильная связь ЗАО, корпорация «Квазар-микро»	4302,984	Телекоммуникации
15	Укртелеком	Государство	Укртелеком ОАО	4250,706	Телекоммуникации
16	Укравто	Укравто	Запорожский автомобилестроительный завод ЗАО, Украинская автомобильная корпорация АО, Укравтоаз-сервис, ООО, Тойота-Украина ПИИ, Автокапитал ОАО, Ниссан мотор Украина ООО и др.	4221,642	Авторынок, автомобилостроение
17	Лукойл Украина	Лукойл	Лукойл-Украина, ПИИ, Лукойл-Одесский нефтеперерабатывающий завод, ОАО, Листаско Украина, ДП, «Карпатнафтохім», ООО	3549,662	Нефтегаз, промышленная химия
19	Металлургическое направление группы «приват»	Приват	Баглейкокс ОАО, Днепродзержинский коксохимический завод ОАО, Днепрококс ОАО, Запорожский завод ферросплавов ОАО, Стахановский завод ферросплавов ОАО, Никопольский завод ферросплавов ОАО, Днепропетровский металлургический завод им. Петровского ОАО	3128,781	Цветная металлургия, черная металлургия, коксохимическая промышленность
20	Альфа-нафта	Альфа-нафта	«НК Альфа-нафта» ООО, региональные филиалы компании	2141,208	Нефтегаз

Показатели развитие экономики Украины, ее основных отраслей приведены в таблицах ниже¹.

¹ Расчеты Международного центра перспективных исследований (г. Киев) на основе данных Государственного комитета Украины по статистике.

Таблица 1.1

Макропоказатели развития экономики Украины

Ежемесячное издание

Международного центра перспективных исследований

Выпуск 04 (66)
Апрель 2006 года

Экономическая статистика

Показатели	2002	2003	2004	2005				2006		Источник данных
				I-III	I-VI	I-IX	I-XII	I	I-II	
ВВП, млн. грн.	225 810	267 344	345 113	82 541	173 482	289 671	418 529	29 844	60 470	Госкомстат ¹
ВВП, реальное изменение поквартально, %	—	—	—	5,0	3,2	—	—	Госкомстат
ВВП, $ркд^2$, %	5,2	9,6	12,1	5,0	4,0	2,8	2,6	0,9	1,5	Госкомстат
Частное потребление, $рки$, %	9,0	10,7	12,5	...	14,9	...	15,4	—	—	Госкомстат
Частное потребление, % ВВП	57,0	56,4	53,7	59,9	60,0	...	58,2	—	—	Госкомстат
Государственное потребление, $рки$, %	-6,7	6,9	1,8	...	3,6	...	4,1	—	—	Госкомстат
Государственное потребление, % ВВП	18,4	19,0	17,6	19,9	20,0	...	19,5	—	—	Госкомстат
Валовые инвестиции, % ВВП	20,2	22,0	21,2	11,8	15,7	...	21,7	—	—	Госкомстат
Валовое накопление основного капитала, $рки$, %	3,4	22,5	20,5	-2,6	-1,6	...	-4,0	—	—	Госкомстат
Валовое накопление основного капитала, % ВВП	19,2	20,6	22,6	17,6	18,4	...	21,1	—	—	Госкомстат

Продолжение табл. 1.1

Показатели	2002	2003	2004	2005				2006		Источник данных
				I-III	I-VI	I-IX	I-XII	I	I-II	
Капитальные вложения, рки, %	8,9	31,3	28,0	4,5	8,5	3,4	...	—	—	Госкомстат
Капитальные вложения ³ , % ВВП	16,5	19,1	22,0	15,3	17,6	15,7	...	—	—	Госкомстат
Изменение запасов, % ВВП	1,0	1,4	-1,4	-5,8	-2,7	...	0,6	—	—	Госкомстат
Экономическая деятельность										
Промышленность⁴										
Промышленное производство ⁵ , млн. грн.	202 688	220 605	326 544	91 454	185 579	278 672	348 841	29 633	62 064	Госкомстат
Промышленное производство, рки ⁶ , %	7,0	15,8	12,5	7,1	5,0	3,2	3,1	-2,9	-0,6	Госкомстат
Добывающая [9,1%] ⁷	2,3	5,5	4,1	3,6	2,8	3,5	4,4	-1,0	2,5	Госкомстат
Обрабатывающая [77,5%]	8,9	18,2	14,6	7,8	5,1	3,1	3,0	-4,6	-1,8	Госкомстат
Металлургия и металлообработка [25,2%]	3,9	14,3	12,0	1,6	-1,8	-2,9	-1,5	-4,2	-4,0	Госкомстат
Пищевая [15,7%]	8,4	20,0	12,4	16,0	14,0	14,5	13,7	6,6	8,0	Госкомстат
Машиностроение [12,8%]	11,3	35,8	28,0	11,3	9,1	5,3	7,1	3,7	8,6	Госкомстат
Производство кокса и продуктов нефтепереработки [9,3%]	25,5	8,7	3,4	-2,9	-5,6	-9,7	-13,4	-24,9	-9,0	Госкомстат
Химическая и нефтехимическая [6,7%]	6,5	16,8	14,4	14,2	13,0	10,0	9,8	-4,7	-2,7	Госкомстат
Целлюлозно-бумажная [2,0%]	8,4	25,7	25,9	19,5	13,1	12,2	12,7	13,7	14,6	Госкомстат
Легкая [1,0%]	0,4	4,0	13,6	3,3	3,5	2,3	0,3	-4,3	-2,1	Госкомстат
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды [13,4%]	1,1	4,7	-1,1	3,2	4,0	2,7	2,9	13,2	9,0	Госкомстат

¹ Использованы официальные публикации Государственного комитета статистики Украины.

² рки = реальное кумулятивное изменение.

³ К капитальным вложениям, на которые приходится крупнейшая доля валового накопления основного капитала, относятся расходы на машины и оборудование, строительно-монтажные работы, а также инструмент и инвентарий, внесенные в счеты на строительство.

⁴ С января 2004 года Госкомстат рассчитывает показатели промышленного производства согласно новой Номенклатуре продукции промышленности. По этой причине состав отдельных позиций существенно изменился. Соответственно, показатели за разные годы для таких позиций могут быть несопоставимыми.

⁵ Показатели за 1999–2003 годы соответствуют объемам промышленного производства в оптовых ценах. С января 2004 года, в связи с изменением методологии, этот показатель означает объемы реализованной продукции в отпускных ценах предприятий.

⁶ С января 2004 года рки промышленного производства определяется без учета деятельности по распределению теплоэнергии, газа и воды.

⁷ В квадратных скобках здесь и далее приведен удельный вес в общих объемах 2005 года.

Продолжение табл. 1.1

Показатели	2005							2006		Источник данных
	2002	2003	2004	I-III	I-VI	I-IX	I-XII	I	I-II	
Сельское хозяйство										
Сельскохозяйственное производство, млрд. грн.	64,4	64,5	83,5	6,5	19,4	66,9	92,5	2,2	4,5	Госкомстат
Сельскохозяйственное производство, рки, %	1,2	-9,9	19,1	3,9	6,4	3,4	0,0	3,3	3,6	Госкомстат
Растениеводство [62,7%]	-1,5	-14,9	33,1	—	42,6	2,9	-2,5	—	—	Госкомстат
Животноводство [37,3%]	5,6	-3,0	-0,1	—	4,6	4,3	4,4	—	—	Госкомстат
Строительство										
Объемы строительных работ по контрактам подряда, млн. грн.	10 041	13 337	20 800	4 079	10 019	17 404	25 462	1 496	3 301	Госкомстат
Объемы строительных работ по контрактам подряда, рки, %	-5,8	26,5	17,3	-5,9	-7,7	-7,2	-6,6	-8,1	-0,2	Госкомстат
Транспорт										
Грузооборот, млрд. т/км	411,3	450,7	469,4	116,7	228,5	334,9	460,6	36,5	71,3	Госкомстат
Грузооборот, рки, %	3,3	11,9	5,5	0,6	-1,4	-3,7	-1,3	-2,7	-3,6	Госкомстат
Железнодорожный [48,5%]	8,8	16,5	3,7	-3,8	-5,3	-6,7	-4,5	-8,7	-6,1	Госкомстат
Трубопроводный [43,7%]	-2,4	6,7	6,5	3,0	0,0	-3,5	-0,4	1,1	-3,9	Госкомстат
Пассажирооборот, млрд. пас. км	89,1	95,8	104,7	23,3	51,9	84,3	111,4	8,3	15,8	Госкомстат
Пассажирооборот, рки, %	7,9	7,9	8,3	2,4	4,2	5,6	6,3	5,2	4,5	Госкомстат
Связь										
Услуги связи, млн. грн.	10 689	14 663	21 126	5 824	12 415	19 809	27 447	2 335	4 649	Госкомстат
Оптовая и розничная торговля										
Оптовая и розничная торговля, рки, %	8,1	14,4	17,8	3,1	-2,5	-4,2	-8,7	0,7	1,6	Госкомстат
Розничный товарооборот, млн. грн.	39 691	49 994	65 738	17 382	38 683	64 070	91 904	7 582	15 287	Госкомстат
Розничный товарооборот, рки, %	15,0	21,0	20,0	18,6	21,1	23,2	23,0	31,3	28,4	Госкомстат
Внешний сектор ³										
Экспорт товаров FOB, \$ млн.	17 957	23 080	32 972	8 354	16 935	25 268	34 287	2 339	...	Госкомстат
Экспорт товаров FOB, кумулятивное изменение, %	10,4	28,5	41,6	16,8	9,2	6,1	5,0	-6,3	...	Госкомстат

Продолжение табл. 1.1

Показатели	2002	2003	2004	2005				2006		Источник данных
				I-III	I-VI	I-IX	I-XII	I	I-II	
Черные металлы и изделия из них [38,9%]	5,4	31,5	56,6	49,2	27,2	17,2	9,2	-11,9	...	Госкомстат
Минеральные продукты [13,7%]	28,3	60,0	23,6	32,2	22,4	12,0	8,9	-23,3	...	Госкомстат
Машины, оборудование и механизмы [8,3%]	2,6	32,3	30,5	-13,2	-15,6	-11,5	-6,3	14,5	...	Госкомстат
Продукция химической промышленности [8,7%]	-5,5	39,1	43,2	14,1	16,8	8,2	7,5	-8,2	...	Госкомстат
Сельскохозяйственная продукция [8,8%]	33,7	-1,4	26,6	27,0	26,2	26,1	29,4	7,9	...	Госкомстат
Продукция пищевой промышленности [3,8%]	21,3	70,0	26,2	25,2	6,9	8,2	13,2	5,5	...	Госкомстат
Текстиль и текстильные изделия [2,7%]	6,7	16,9	15,3	4,3	9,3	6,9	3,6	-5,5	...	Госкомстат
Продукция деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности [1,9%]	10,0	26,3	26,6	11,2	11,4	11,6	8,7	2,5	...	Госкомстат
Цветные металлы [2,1%]	10,0	-42,1	20,4	-39,7	-34,7	-24,4	-15,0	37,1	...	Госкомстат

* Данные платежного баланса Национального банка Украины отличаются от данных Госкомстата на сумму доначислений, осуществляемых Национальным банком. В частности, импорт в торговом балансе рассчитывается в ценах CIF, тогда как в платежном балансе – в ценах FOB. Помимо этого значительная часть в сумме доначислений приходится на объемы неформальной торговли.

Продолжение табл. 1.1

Показатели	2002	2003	2004	2005				2006		Источник данных
				I-III	I-VI	I-IX	I-XII	I	I-II	
Импорт товаров CIF, \$ млн.	-16 977	-23 021	-28 996	-7 495	-16 554	-26 016	-36 141	-2 713	...	Госкомстат
Импорт товаров CIF, кумулятивное изменение, %	7,6	35,6	26,0	18,5	26,0	25,8	24,6	150,0	...	Госкомстат
Минеральные продукты [32,0%]	4,8	20,3	27,9	7,2	15,3	9,5	6,7	150,0	...	Госкомстат
Машины, оборудование и механизмы [17,6%]	5,2	39,0	36,3	33,8	35,4	34,7	33,8	160,0	...	Госкомстат
Транспортные средства [8,9%]	36,9	80,0	33,0	-6,6	4,6	19,5	29,1	200,0	...	Госкомстат
Продукция химической промышленности [8,6%]	22,0	28,9	26,9	39,2	44,7	39,3	37,8	39,6	...	Госкомстат
Продукция пищевой промышленности [4,0%]	8,5	70,0	-8,6	22,1	31,1	43,7	44,8	40,2	...	Госкомстат
Сельскохозяйственная продукция [3,4%]	-10,5	126,2	-15,3	2,2	18,8	26,4	36,4	44,9	...	Госкомстат
Текстиль и текстильные изделия [3,9%]	4,0	26,6	16,5	45,7	45,4	47,8	41,7	25,3	...	Госкомстат
Баланс торговли товарами и услугами, \$ млн.	1 857	1 288	4 873	1 308	1 435	739	671	—	—	НБУ
Сальдо счета текущих операций, \$ млн.	3 173	2 891	6 804	1 701	2 288	2 087	2 531	—	—	НБУ
Чистые ПИИ ⁹ , \$ млн.	688	1 411	1 711	231	586	1 031	7 533	—	—	НБУ
Домашние хозяйства										
Располагаемые доходы населения ¹⁰ , млн. грн.	141 618	162 578	212 033	50 444	115 071	199 039	278 386	21 652	...	Госкомстат
Располагаемые доходы населения, рки, %	18,0	9,1	19,6	21,6	25,4	23,2	20,1	22,8	...	Госкомстат
Расходы и сбережения населения, рки, %	...	7,6	14,2	21,3	24,0	22,3	19,0	13,6	...	Госкомстат
Индекс потребительских настроений ¹¹	93,4	99,4	100,1	107,3	105,2	95,5	103,1	—	—	МЦПИ, GfK-Ukraine
Рынок труда										
Средняя начисленная заработная плата ¹² , грн.	376,4	462,3	589,6	676,6	724,6	764,3	806,2	864,9	883,9	Госкомстат
Средняя начисленная заработная плата ¹² , рки, %	18,2	15,2	23,8	14,8	17,0	18,0	20,3	22,8	22,6	Госкомстат
Задолженность по выплате заработной платы, на конец периода, млн. грн.	2 314	1 962	818	1 295	1 341	1 093	960	1 078	1 059	Госкомстат

Продолжение табл. 1.1

Показатели	2002	2003	2004	2005				2006		Источник данных
				I–III	I–VI	I–IX	I–XII	I	I–II	
Официально зарегистрированная безработица, %	3,7	3,5	3,5	3,6	3,0	2,8	3,1	3,2	3,3	Госкомстат
Безработица, определенная по методологии МОТ, %	10,1	9,1	8,6	8,7	7,9	7,0	7,2	—	—	Госкомстат
Сводный бюджет¹³										
Доходы, млн. грн.	61 954	75 286	91 529	25 454	58 554	95 117	134 030	9 386	20 637	Госкомстат
Доходы, % ВВП	27,4	28,2	26,5	30,9	33,7	32,8	32,0	31,5	34,1	Госкомстат
Расходы, млн. грн.	60 319	75 793	102 272	22 524	56 819	89 311	141 765	6 879	18 140	Госкомстат
Расходы, % ВВП	26,7	28,4	29,7	27,3	32,7	30,8	33,8	23,0	30,0	Госкомстат
Сальдо (дефицит (-), профицит (+), млн. грн.	1 635	-507	-10 743	2 931	1 735	5 806	-7 735	2 508	2 497	Госкомстат
Сальдо, % ВВП	0,7	-0,2	-3,1	3,6	1,0	2,0	-1,8	8,4	4,1	Казначейство
Государственный долг, \$ млн.	14 202	14 543	16 096	15 817	15 733	15 659	15 474	15 446	15 395	Минфин
Прямой долг, \$ млн.	12 090	12 404	12 757	12 597	12 688	12 590	12 504	12 470	12 430	Минфин
Внутренний долг, \$ млн.	4 011	3 850	3 949	4 293	4 431	4 442	3 800	3 766	3 766	Минфин
Внешний долг, \$ млн.	8 079	8 555	8 808	8 304	8 257	8 148	8 704	8 704	8 664	Минфин
Гарантированный долг, \$ млн.	2 112	2 138	3 339	3 220	3 045	3 069	2 971	2 975	2 964	Минфин

⁹ Чистые ПИИ – прямые иностранные инвестиции в Украину минус прямые инвестиции резидентов Украины за рубежом.

¹⁰ Госкомстат с начала 2003 года изменил методику расчета располагаемых доходов населения. Ретроспективные данные мы будем публиковать по мере их официального обнародования; показатели, рассчитанные по прежней методике, вы сможете найти в предыдущих выпусках *Экономической статистики*.

¹¹ Совокупный индекс потребительских настроений рассчитывается как среднее арифметическое отдельных индексов. Значения индекса могут меняться в границах от 0 до 200. Значение индекса равняется 200, когда все граждане позитивно оценивают экономическую ситуацию. Индекс равняется 100, когда доли позитивных и негативных оценок одинаковы. Значения индекса больше 100 означают преобладание позитивных оценок в обществе.

¹² С января 2004 года Госкомстат изменил методику расчета статистики заработной платы. Теперь методика учитывает международные рекомендации и стандарты Системы национальных счетов. Соответственно, показатели за 1999–2003 и годы являются несопоставимыми.

¹³ Показатели Сводного бюджета рассчитываются по методологии Министерства финансов Украины.

Продолжение табл. 1.1

Показатели	2005						2006		Источник данных	
	2002	2003	2004	I-III	I-VI	I-IX	I-XII	I		I-II
Цены										
Индекс потребительских цен, %	-0,6	8,2	12,3	4,4	6,4	7,1	10,3	1,2	3,0	Госкомстат
Индекс цен на продовольственные товары, %	-2,3	10,9	15,3	5,9	8,3	7,1	10,7	1,6	4,2	Госкомстат
Индекс цен на непродовольственные товары, %	1,6	1,5	5,4	0,6	2,1	3,6	4,0	0,0	0,2	Госкомстат
Индекс цен на платные услуги, %	3,4	5,4	7,9	2,0	4,0	11,0	15,8	0,9	1,5	Госкомстат
Индекс цен производителей промышленной продукции, %	5,7	11,1	24,1	4,9	8,3	9,3	9,5	1,2	1,5	Госкомстат
Индекс инфляционных ожиданий ¹⁴	178,7	186,1	180,0	182,0	182,2	187,2	184,3	—	—	МЦПИ, GfK-Ukraine
Монетарные и банковские показатели										
Наличные, млн. грн.	26 434	33 119	42 345	43 062	51 304	55 465	60 231	56 812	56 968	НБУ
Наличные, изменение с начала года, %	35,8	25,3	27,9	1,7	21,2	31,0	42,2	-5,7	-5,4	НБУ
Денежная база, млн. грн.	30 808	40 089	53 763	60 297	65 508	70 471	82 760	75 331	76 583	НБУ
Денежная база, изменение с начала года, %	33,6	30,1	34,1	12,1	21,8	31,1	53,9	-9,0	-7,5	НБУ
Денежная масса МЗ ¹⁵ , млн. грн.	64 870	95 043	125 801	140 107	156 339	171 011	194 071	188 844	191 283	НБУ
Денежная масса МЗ ¹⁶ , изменение с начала года, %	41,8	46,5	32,4	11,4	24,3	35,9	54,3	-2,7	-1,4	НБУ
Международные резервы НБУ, \$ млн.	4 417	6 937	9 525	11 953	13 073	14 257	19 395	18 582	18 269	НБУ
Официальный обменный курс, на конец периода, грн./\$	5,332	5,332	5,305	5,281	5,050	5,050	5,050	5,050	5,050	НБУ
Официальный обменный курс, средний за период, грн./\$ ¹⁷	5,332	5,333	5,319	5,292	5,055	5,050	5,050	5,050	5,050	НБУ
Официальный обменный курс, на конец периода, грн./€	5,533	6,662	7,218	6,835	6,093	6,092	5,972	6,101	5,985	НБУ
Официальный обменный курс, средний за период, грн./€ ¹⁷	5,030	6,024	7,103	6,983	6,151	6,200	5,983	6,101	6,037	НБУ
Ставка по кредитам комбанков в гривнях, средняя за период, % годовых ²⁷	22,1	17,9	17,7	17,4	15,7	15,8	16,4	16,1	16,1	НБУ
Ставка по депозитам комбанков в гривнях, средняя за период, % годовых ²⁷	7,8	7,1	7,9	9,3	7,6	7,7	8,0	8,1	7,8	НБУ

Продолжение табл. 1.1

Показатели	2002	2003	2004	2005			2006			Источник данных
				I-III	I-VI	I-IX	I-XII	I	I-II	
Кредиты комбанков ¹⁵ , млн. грн.	42 035	67 835	88 579	95 667	108 742	126 272	143 418	143 981	149 767	НБУ
Кредиты комбанков ¹⁶ , изменение с начала года, %	48,2	61,4	30,6	8,0	22,8	42,6	61,9	0,4	4,4	НБУ
Депозиты в комбанках ¹⁵ , млн. грн.	37 715	61 365	82 959	96 499	104 674	115 118	132 744	130 933	133 096	НБУ
Депозиты в комбанках ¹⁶ , изменение с начала года, %	46,9	62,7	35,2	16,3	26,2	38,8	60,0	-1,4	0,3	НБУ
Демографическая ситуация										
Численность населения на конец периода, млн. человек	48,0	47,6	47,3	47,2	47,1	47,0	46,9	46,9	...	Госкомстат
Рождаемость, на 1 тыс. человек	8,1	8,5	9,0	8,6	8,7	9,0	9,0	8,3	...	Госкомстат
Смертность, на 1 тыс. человек	15,7	16,0	16,0	18,7	17,7	16,6	16,6	19,4	...	Госкомстат

Экономическая статистика является ежемесечной публикацией для клиентов Международного центра перспективных исследований.

Редактор **экономической статистики** Анна Чередищенко, телефон: (044) 484-4403, электронная почта: hcherednychenko@icrs.kiev.ua

Распространяется по подписке.

Относительно условий получения бюллетеня **экономическая статистика** просим обращаться к Андрею Старинскому, телефон: (044) 484-4410, электронная почта: marketing@icrs.kiev.ua

При условиях цитирования ссылка на **экономическую статистику** обязательна.

Международный центр перспективных исследований – независимая исследовательская организация, целью которой является внедрение в Украине концепции и процедур публичной политики.

Адрес: ул. Пимоненко, 13а, Киев, Украина, 04050. Web: <http://www.icrs.kiev.ua/>

¹⁴ Значения этого индекса могут меняться в пределах от 0 до 200. Значение индекса равняется 200, когда все граждане ожидают роста инфляции. Индекс равняется 100 в том случае, когда количество граждан, ожидающих роста инфляции, равняется количеству граждан, ожидающих ее снижения. Значения индексу выше 100 означают преобладание в обществе ожиданий относительно роста инфляции.

¹⁵ С апреля 2003 года данные включают начисленные проценты. Соответствующие перерасчеты осуществлены с января 2000 по март 2003 года включительно.

¹⁶ Данные за 1999–2000 годы рассчитаны по старой методике.

¹⁷ Показатели текущего года рассчитаны как среднее значение за последний месяц указанного периода.

Продолжение табл. 1.1

Показатели/годы	2004	2005	2006	2007(по месяцам)
				1-3
1	2	3	4	5
ВВП: млрд грн.	345,1	424,7	519,2	612,1
рки*, %	12,1	2,6	5,5	3,0
Частное потребление: рки*, %	10,0	12,8	14,2	8,6
Государственное потребление: рки, %	1,8	3,6	4,1	
Государственное потребление: % ВВП	19,0	17,6	19,5	19,8
Валовые инвестиции, % ВВП	21,1	22,0	22,5	21,8
Валовое накопление основного капитала, реальное, рки, %	20,5	-0,3	9,0	10,0
Экономическая деятельность				
Промышленность				
Промышленное производство, млн грн.	400757,1	468562,6	495632,5	
Промышленное производство, рки, %	12,5	3,1	5,0	3,0
Отрасли:				
Добывающая (11,6 %)**	29059,0	38867,1	46512,2	
Обрабатывающая (73,7 %)	306267,9	355079,9	384605,8	
Металлургия и металлообработка (22,8 %)				
Пищевая (18,0 %)	63387,4	76329,9	85637,5	
Химическая и нефтехимическая (6,3 %)	24948,7	44030,0	63210,5	
Производство кокса и продуктов нефтепереработки (5,7 %)	36346,1	44030,0	52013,2	
Целлюлозно-бумажная (1,9 %)	9888,0	11617,2	16456,2	
Легкая (1,32 %)	4668,4	5014,2	5423,3	
Сельское хозяйство:				
Сельскохозяйственное производство млн грн.	64512	85100	2230	7440
Сельскохозяйственное производство рки, %	19,9	0	2,5	5,5

Окончание табл. 1.1

1	2	3	4	5
Строительство:				
Объем строительных работ по контрактам подряда, млн, грн.	19325,1	25462,3	38030,8	8270,9
рнк, %	19,1	3,9	3,6	
Транспорт:				
Грузовой оборот: млрд ткм рки, %	5,5	-1,3	-3,6	
Железодорожный (48,5 %)	3,7	-4,5	-6,1	
Пассажирооборот, млрд, пас. км.		102,2	8,3	31,0
Услуги связи, млн грн.		3126,4	3496	5 287,7
Розничный товарооборот, млн грн.		138955,3	12794,4	59251,1
Розничный товарооборот, рки, %	21,9	23,0	23,0	13,0

* рки — реальные кумулятивные изменения

** (%) — удельный вес в общем объеме

Таблица 1.2

Экономические прогнозы

Показатели/годы	2004	2005	2006	2007	2008
	оценка	оценка	оценка	прогноз	прогноз
1	2	3	4	5	6
Экономическая деятельность					
ВВП: млрд. грн.	345,1	424,7	519,2	612,1	721,7
ВВП: реальный, рпи*	12,1	2,6	5,5	4,6	5,0
Промышленное производство, млн грн.	262860,4	313980,6	370494,9	81845,7	
Сельскохозяйственное производство, реальное, млн грн.	83500	85100	94300	7440	
Валовые инвестиции, % ВВП	21,2	22,0	21,5	21,8	22,8
Прямые инвестиции, \$ млн (1)	1711	7533	4500	3500	4000
Имеющиеся денежные доходы населения, реальные, рпи (2)	19,6	20,1	16,0	11,0	12,0

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
Розничный товарооборот, реальный, рпи	21,9	23,0	23,0	13,0	13,0
Цены					
Индекс потребительских цен, рпи, %	12,3	10,3	10,2	9,0	8,0
Индекс цен производителей, рпи, %	24,1	9,5	10,0	9,5	9,0
Рынок труда					
Население, млн чел.	47,3	46,9	46,7	46,5	46,3
Среднемесячная заработная плата, рпи	23,8	20,3	18,5	11,5	13,0
Безработица по методологии МОП, %	8,6	7,2	6,8	6,6	6,5
Внеэкономическая деятельность					
Экспорт товаров и услуг, рпи	42,6	7,5	7,4	6,2	6,2
Импорт товаров и услуг, рпи	31,3	20,4	15,8	10,2	10,2
Сальдо текущего счета, % ВВП	10,6	3,1	-0,8	-2,7	-4,3
Бюджет					
Доходы (сводный), млн грн.	91,5	134,2	171,8	206,3	192,8
Доходы (сводный), в процентах к ВВП	26,5	31,6	-3,2		
Расходы, млн грн.	102,5	142,0	175,5	218,5	206,98
Расходы, в процентах к ВВП	29,7	33,4	-1,8		
Дефицит (-)/профицит (+), млн грн.	-11,0	-7,8	-3,7	-12,2	-14,2
Дефицит (-)/профицит (+), в процентах к ВВП	3,2	32,8	-0,7		
Финансовые показатели					
Денежная база, млн грн.	53763	82760	97214	99612	
Денежная масса, млн грн.	125801	194071	261063	282669	

Окончание табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
Международные резервы НБУ, \$ млн	9 524,9	19 394,76	22 256,4	23 481,65	
Официальный обменный курс средний за год, грн./\$	5,31	5,12	5,05	5,17	5,44
Ставка по кредитам, средняя за год, % годовых (4)	17,9	16,4	15,0		
Мировая экономика					
Темп роста мирового ВВП	5,5	4,9	5,4	4,9	4,9
Темп роста мирового ВВП, рассчитанный по рыночным курсам валют (реальные эффективные курсы за период с 26 января по 23 февраля 2007 г.)	3,2	3,3	3,9	3,4	3,5

* рпи — годовое процентное изменение;

** рспи — годовое среднее процентное изменение;

Примечания: (1) по данным НБУ, (2) прогнозный показатель — имеющиеся совокупные доходы населения; (3) по методологии МВФ, начиная с 2001 г.; (4) ставка коммерческих банков в национальной валюте

Таблица 1.3

Инвестиции в промышленность¹

	Освоено (использовано) инвестиций в основной капитал								
	ян- варь— март в 2007 г.	в % к		2006 г. в % к			за 2005 г. в % к		
	тис. грн.	2006 г. января— марта	общего объема	тис. грн.	2005 г.	обще- го объе- ма	тис. грн.	2004 г.	обще- го объе- ма
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Промышленность	10354197	139,0	40,9	44803658	115,3	35,8	35031124	104,1	37,6
Добывающая промышленность	2002831	114,4	7,9	8593794	93,7	6,9	—	—	—

¹ Госкомстат Украины.

Окончание табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перерабатывающая промышленность	7423678	154,8	29,3	30113379	122,7	24,0	—	—	—
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	927688	102,7	3,7	6096485	114,8	4,9	—	—	—

Таблица 1.4

Количество бирж (на начало 2007 г.)

Год	Всего зарегистрировано	Универсальные	Товарные и товарно-сырьевые	Агропромышленные	Фондовые биржи и их филиалы	Другие
1992	66	22	22	4	2	10
1995	91	23	24	8	14	22
1996	88	19	25	9	14	21
1997	191	46	54	23	24	44
1998	223	46	75	25	24	53
1999	300	62	111	29	27	71
2000	365	88	146	28	26	77
2001	386	97	157	31	27	74
2002	429	113	176	32	27	81
2003	459	118	201	31	27	82
2004	493	119	227	34	29	84
2005	458	115	244	30	19	50
2006	467	114	258	29	19	47

Состояние финансового рынка и банковской системы Украины, обеспечивающей привлечение временно свободных средств на рынке средств и кредитующей промышленные предприятия, отображено в таблицах и графиках, приведенных ниже.

Таблица 1.5

Показатели деятельности банковской системы Украины¹

(по данным Национального банка Украины)

Показатель	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Денежная масса, млн. грн.	32252	45755	64870	95043	125801	194071	261063
Денежная база, млн. грн.	16780	23055	30808	40089	53763	82760	97214
Учетная ставка НБУ (на конец периода), %	27,0	12,5	7,0	7,0	9,0	9,5	8,5
Процентные ставки банков в национальной валюте, %							
• по кредитам	40,3	31,9	24,8	20,2	17,9	16,4	15,4
• по депозитам	13,5	11,2	7,8	7,1	7,8	8,5	7,6
Требования банков по выданным кредитам, млн. грн.	19574	28373	42035	67835	88579	143418	245226
Обязательства банков за средствами, привлеченными на счета субъектов хозяйствования и физических лиц, млн. грн.	18738	25674	37715	61617	82959	132745	184234
Обязательства банков по средствам, привлеченным на счета физических лиц, млн. грн.	6780	11338	19302	32396	41611	73202	106715
• в национальной валюте	3481	6566	11601	18875	22116	42176	57837
• в иностранной валюте	3299	4772	7701	13521	19495	31026	48878
Официальный курс национальной денежной единицы к иностранным валютам, на конец года, грн.							
100 долларов США	543,45	529,85	533,24	533,15	530,54	505,00	505,00
100 евро	505,68	466,96	553,29	666,22	721,75	597,16	665,09
Средний официальный курс национальной денежной единицы к иностранной валюте, грн.							
100 долларов США	544,02	537,21	532,66	533,27	531,92	512,47	505,00
100 евро	502,89	481,36	503,01	602,44	660,94	638,99	633,69

¹ Госкомстат Украины, 1998-2007

Таблица 1.6

Рейтинг крупнейших и крупных банков по размеру финансового результата в 2006 году¹

№ п/п	Название банка	# в рейтинге НБУ*	Финансовый результат (млн грн)
1	ПриватБанк	1	506,208
2	Укрэксимбанк	4	368,237
3	Райффайзен Банк Аваль	2	337,920
4	ОТП Банк	8	302,284
5	Укрсоцбанк	6	287,336
6	Проминвестбанк	5	222,782
7	Надра	9	186,604
8	Ощадбанк	7	145,302
13	УкрСиббанк	3	68,585
26	Форум	10	27,756

Таблица 1.7

Кредиты банков

Показатель	на 1 мая 2007 г., млн грн.	Изменение в % за апрель	Изменение в % за январь-апрель
Кредиты в экономику — всего	283 183	3,7	15,5
• в национальной валюте	138 237	3,1	11,7
• в иностранной валюте	144 946	4,3	19,4
Кредиты юридическим лицам — всего	187 843	2,3	12,7
• в национальной валюте	107 327	3,1	12,5
• в иностранной валюте	80 516	1,2	13,0
Кредиты физическим лицам — всего	95 340	6,6	21,4
• в национальной валюте	30 910	3,0	9,0
• в иностранной валюте	64 430	8,5	28,4

¹ по состоянию на 1 января 2007 г.

СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

Украина

КОДЫ ВИДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Классификация видов экономической деятельности (КВЭД) является составной частью государственной системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации. Классификация разработана в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Украины № 326 от 04.05.93 г. «О концепции построения национальной статистики Украины и Государственной программе перехода к международной системе учета и статистики» (326-93-п).

КВЭД предназначена для использования органами государственного управления, финансовыми органами и органами статистики.

Внедрение КВЭД обеспечивает:

- проведение статистических обследований экономической деятельности предприятий и организаций и анализа статистической информации на макроуровне (составление межотраслевого баланса производства и распределения товаров и услуг соответственно системе национальных счетов);
- регистрацию и учет предприятий и организаций по видам экономической деятельности в едином государственном реестре предприятий и организаций;
- применение единой статистической терминологии и определений относительно статистических единиц, принятых в Европейском Союзе;
- возможность сопоставления национальной статистической информации с международной.

Объектами классификации в КВЭД являются все виды экономической деятельности хозяйственных субъектов (физических и юридических лиц).

Экономическая деятельность — это процесс соединения действий, которые приводят к получению соответствующего набора продукции или услуг.

Вид деятельности имеет место тогда, когда объединяются ресурсы (оборудование, рабочая сила, технологические средства, сырье и материалы) для создания производства конкретной продукции и предоставления услуг. Таким образом, вид деятельности характеризуется использованием ресурсов, производственным процессом, выпуском продукции и предоставлением услуг.

Отдельный вид деятельности может складываться из единого простого процесса, например, ткачества, а может охватывать и целый ряд процессов, каждый из

которых входит в соответствующую категорию классификации. Например, производство автомобилей считается отдельным видом деятельности, несмотря на то, что это комплексный производственный процесс, охватывающий литье, кузнечные работы, сварку, сборку, крашение и т. п. Если изготовление отдельных элементов (двигателей, коробок передач, мебели, приборов) является составной частью одного и того же процесса производства, то все процессы вместе рассматриваются как единый вид деятельности.

Отрасль — это совокупность всех производственных единиц, которые принимают участие преимущественно в одинаковых или подобных видах производственной деятельности.

Для описания экономики Классификация видов экономической деятельности построена так, что выделенные объекты охватывают все или почти все виды деятельности, которые осуществляются в какой-либо отрасли хозяйства.

По структуре Классификация состоит из двух блоков: идентификации и названия. Блок идентификации имеет иерархическую систему классификации и систему кодирования с применением буквенно-цифрового кода.

КВЭД гармонизирована с Классификацией видов экономической деятельности Статистической комиссии Европейского Союза (NACE) (REV. 1 модификация 7) на уровне классов, что позволяет использовать ее для сравнения национальных статистических данных с данными Статистической комиссии Европейского Союза без переходных ключей. Для обеспечения возможности сравнения национальных статистических данных с данными Международной стандартной отраслевой классификации видов экономической деятельности (ISIC) Организации Объединенных Наций в структуре КВЭД добавлена графа «Код ISIC».

Для выделения отраслей экономики (сельское хозяйство, металлургия, транспорт, строительство и т. п.), к которым относятся объекты классификации, введены «Секция» и «Подсекция» и обозначены они прописными буквами латинского алфавита.

Более глубокая детализация группировок КВЭД (раздел, группа, класс, подкласс) обозначается цифровыми кодами.

Общее кодовое обозначение объектов КВЭД имеет такой вид:

$Y\ YY\ XX.\ XX.\ X$

где Y — секция (от A до Q);

YY — подсекция (используется только в секциях « C » (от « CA » до « CB ») и « D » (от « DA » до « DN »);

XX — раздел;

XX. X — группа;
XX. XX — класс;
XX. XX. X — подкласс.

Пример: D DA 15.11.0

где D — секция «Обрабатывающая промышленность»;
DA — подсекция «Пищевая промышленность и переработка сельхозпродуктов»
15 — раздел «Пищевая промышленность»;
15.1 — группа «Мясная промышленность»;
15.11 — класс «Производство мяса и субпродуктов»;
15.11.0 — подкласс «Производство мяса и субпродуктов».

Уровень подкласса имеет значение от «0» до «9». Значение «0» присваивается подклассу в случае отсутствия расширения международного уровня класса на национальном уровне. Значения от «1» до «8» устанавливаются подклассам в случае детализации международного уровня класса. Позиция «9» всегда означает другие группировки.

Пример фрагмента внешнего вида классификатора приведен в таблице.

Код КВЕД		Название	Код ISIC
Раздел Группа Класс	Подкласс		
1	2	3	4
Секция А		Сельское хозяйство, охота и лесное	А
01		Сельское хозяйство, охота и связанные с ними услуги	01
01.1		Растениеводство	011
01.11	01.11.0	<p>Выращивание зерновых, технических и прочих культур, не отнесенных к другим классам растениеводства. Этот подкласс включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выращивание зерновых культур на зерно для продовольственных целей, на корм, на семена • выращивание бобовых культур на зерно для продовольственных целей, на корм, на семена • выращивание картофеля для продовольственных и технических целей, на семена • выращивание семян масличных культур (подсолнечника, кользы, рапса, рыжия и т. п.) для продовольственных и технических целей, а также на семена 	0111

Окончание табл.

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> • выращивание масличных плодов (арахиса, сои и т. п.) • выращивание табака и махорки • выращивание рассады табака и махорки • первичную обработку листьев табака и махорки (сушку, сортировку и т. п.) • выращивание фабричной сахарной свеклы • выращивание семян сахарной свеклы • выращивание зерновых и зернобобовых, а также их смесей на зеленый корм, выпас, сено и силос • выращивание кормовых корнеплодов • выращивание бахчевых кормовых • выращивание однолетних и многолетних трав на зеленый корм, выпас, сено и силос • выращивание семян кормовых культур • выращивание прядильных культур • первичную обработку (замачивание и т. п.) прядильных культур ... 	

США, Великобритания

СТАНДАРТНЫЙ КЛАССИФИКАТОР ОТРАСЛЕЙ (Standart Industrial Classification)

Стандартная промышленная классификация (SIC) — классификация (кодирование) областей экономики, введенная в Великобритании в 1948 г. и пересмотренная в 1958 и 1968 гг. для учета организационных изменений и относительной важности областей.

В 1980 г. классификацию было, в сущности, пересмотрено с целью ее соответствия Стандартной классификации областей Европейского сообщества, а также Международной стандартной отраслевой классификации ООН.

В классификации 1980 г. установлена десятичная система кодирования. Она имеет 10 главных подразделов, обозначенных цифрами от 0 до 9. Вторая цифра обозначает классы, которые делятся на группы (3 знака), что своей очередью, делятся на виды деятельности (4 знака). Классификация имеет 10 подразделов, 60 классов, 222 группы и 334 вида деятельности.

Предприятия разделены по категориям соответственно их основной продукции, таким образом, вся продукция предприятия, которое принадлежит к другим областям производства, относится к категории его основной продукции. Это создает проблемы при определении и толковании коэффициентов концентрации.

Преимущества такой классификации состоят в том, что она упрощает на международном уровне сравнения отраслевых структур и эффективности областей.

SIC-код. Четырехзначный цифровой код, установленный Правительством США для обозначения разнообразных областей промышленности в соответствии с их функциями и продукцией.

Коды SIC применяются осуществляющими прямой маркетинг организациями для сегментации *рассылочных* списков и осуществления целевого маркетинга. Правительство использует эти коды с целью изучения предпринимательской информации в рамках переписей населения.

Первые две цифры отвечают главной группе промышленной классификации, а вторые две указывают на подгруппы.

Общее кодовое обозначение объектов SIC имеет такой вид:

Y XX XX XXX,

где *Y* — область промышленности (от А к К);

XX — основная группа внутри области (от 01 до 39);

XX — подгруппа внутри основной группы (от 01 до 99);

XXX — три дополнительных цифры для дополнительного подраздела внутри подгруппы.

1.3. Природа покупательского поведения на промышленном рынке. Особенности спроса

Поведение промышленного потребителя обусловлено группой факторов. Основные факторы, которые оказывают влияние на поведение покупателя на промышленном рынке, представлены на рис. 1.11.

В общем случае поведение промышленного потребителя можно описать в рамках модели, проведенной на рис. 1.12. В данной модели основной акцент сделан на процессе принятия предприятием решения о покупке.



Рис. 1.11

Основные факторы, влияющие на поведение потребителей на промышленном рынке (Источник: Ф. Котлер. Маркетинг; дополнено)

Как видно из рисунка, одним из наиболее важных факторов, определяющих поведение промышленного потребителя, являются внешние факторы. Предприятие, для того, чтобы выжить в условиях рынка, вынужденно адаптироваться в постоянно меняющейся среде. Изменения факторов маркетинговой среды, в частности, таких неуправляемых из них, как, например, политико-правовая, экономическая, культурная, сильно влияет на рыночную конъюнктуру, конкурентоспособность предприятия, заставляет искать его новые методы усиления (поддержания) своих конкурентных преимуществ, менять товарную, ценовую и ряд других стратегий. Сильное влияние оказывают и элементы микромаркетинговой среды. Так, например, изменения в среде потребителей, поставщиков, конкурентной группы или в отношениях с государственными структурами в большинстве случаев приводит к необходимости существенной корректировки корпоративных стратегий, и как следствие, влияет на поведение данного предприятия как потребителя на промышленном рынке.

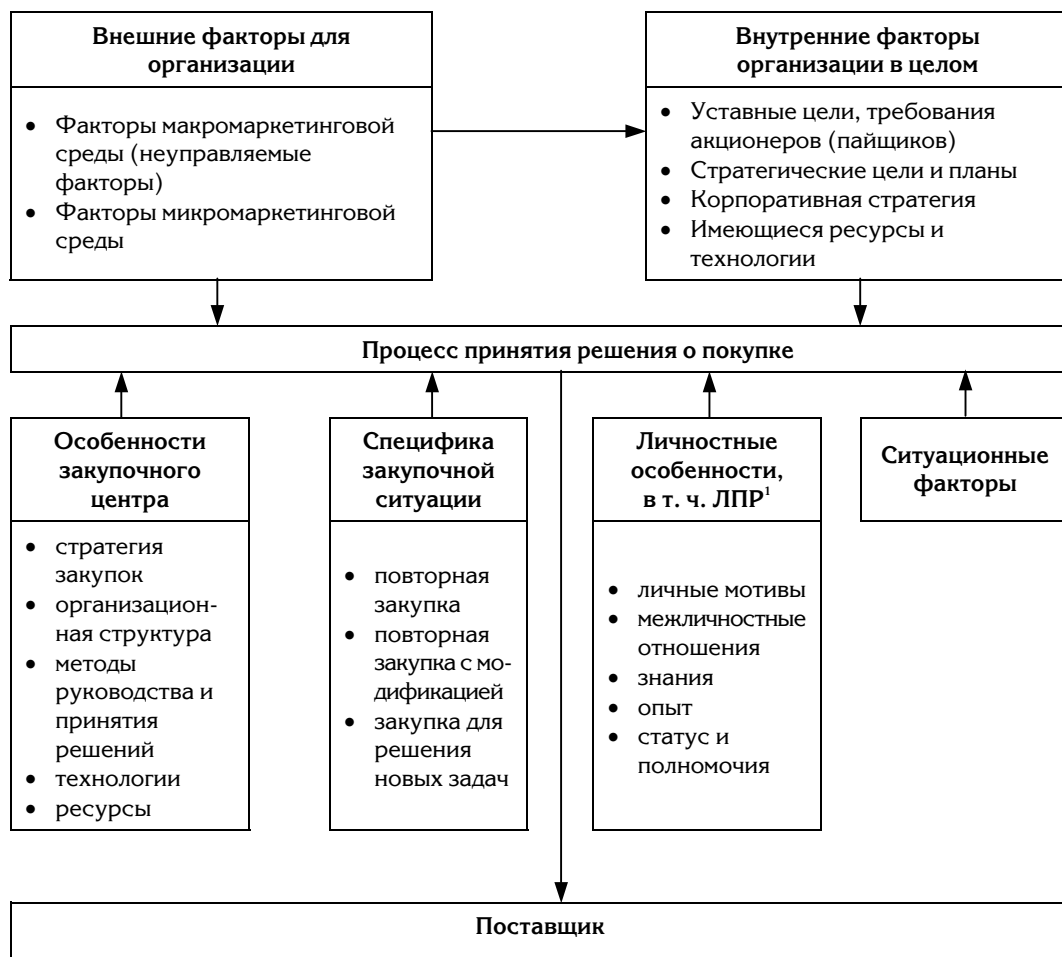


Рис. 1.12

*Факторная модель выбора поставщика промышленным потребителем
(Источник: разработка автора)*

Кроме выше приведенных факторов, на рыночную стратегию сильное влияние оказывают требования владельцев предприятия, амбиции директората, их методы принятия решений и выработанные с учетом этого стратегические цели и задачи.

¹ ЛПР — лицо, принимающие решение (о покупке).

К следующей группе факторов относятся особенности закупочного центра, специфика закупочной ситуации и особенности процесса принятия решения конкретным должностным лицом.

Выбор того или иного поставщика напрямую связан с особенностями закупочного центра. В рамках предприятия процесс закупок может быть централизован (единой структурой в рамках предприятия), децентрализован (решения принимаются на уровне структурных подразделений) или осуществляться по смешанному типу (часть товаров закупается централизованно, как правило, наиболее дорогостоящие товары, например, капитальное оборудование, а часть подразделениями). Это ведет к различиям в уровне делегирования полномочий по закупкам, строкам и методам закупок.

Потребительское поведение компании на промышленном рынке очень сильно зависит от его закупочной стратегии, используемых методов оптимизации логистических затрат. Компании могут использовать традиционную систему поставок или практиковать поставки «точно в срок» (Just-In-Time). В первом случае фирма использует склад для хранения определенного количества товаров, необходимых для производственного процесса. В этом случае оптимизация может проходить по различным критериями (например, минимальный запас). Во второй половине XX в. ведущими японскими компаниями была принята революционная по тем временам система поставок «с колес», при которой склад исключался как промежуточное звено. Комплектующие поступали на конвейер (использовалась компьютеризированная система управления производством) прямо с приходящих транспортных средств по графику, рассчитанному по минутам. Это позволило существенно снизить себестоимость производство, а сама система поставок получила название «точно в срок».

На принятие решения о покупке сильное влияние оказывает тип закупочной ситуации. Выделяют повторную закупку, закупку с модификацией и закупку для решения новых задач. В первом случае закупка осуществляется отделом снабжения на основе разработанных на закупаемые товары спецификаций. При этом мы имеем дело с *шаблонным* решением, при котором потребитель принимает стандартное, обыденное решение и практически не рассматривает альтернативы. В случае покупки с модификацией принимает *проблемно-ограниченное решение*, при котором рассматриваются ряд альтернатив, но только в рамках сформулированной стратегии. В этом случае покупатель хочет при выдаче заказа внести в него некоторые изменения, касающиеся технических характеристик, цен, прочих условий поставок или заменить часть поставщиков.

Иная ситуация возникает, когда перед предприятием возникает новая задача, например, автоматизации производств или закупки нового капитального оборудования.

Высокие издержки, которые обычно при этом наблюдаются, и, как следствие, высокий уровень риска, побуждают предприятие к обширному поиску информации, тщательному сравнительному анализу. В этом случае наблюдается *проблемно-расширенное решение*. Обычно для решения таких задач на предприятии создается закупочный центр, в который входят специалисты со всех основных структурных подразделений предприятия, которые принимают концептуальные решения, разрабатывают спецификации на товары. После этого функция закупок передается отделу снабжения.

Сравнительная характеристика типов закупочной ситуаций дана в табл. 1.8 (Ассель, стр. 275).

Таблица 1.8

Виды решений про закупку в организациях

(Источник: Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 275 с.)

Процесс принятия решений	Сложные решения (новые закупки)	Ограниченное принятие решений (модифицированные повторные закупки)	Привычка (повторные закупки без изменений)
Типы принятия решений	Групповые	Группа или индивидуально	Индивидуально
Финансовый и эксплуатационный риск	Высокий	Умеренный	Незначительный
Поиск информации	Широкий	Ограниченный	Отсутствующий
Оценка альтернативный поставщиков	Детальная	Умеренная	Минимальная
Использование утвержденного перечня поставщиков	Редко	Иногда	Как правило, никогда
Оценка после покупки	Детальная	Умеренная	Минимальная
Лица, которые осуществляют самое большое влияние на закупку	Инженеры	Работники производства или поставки	Работники поставки

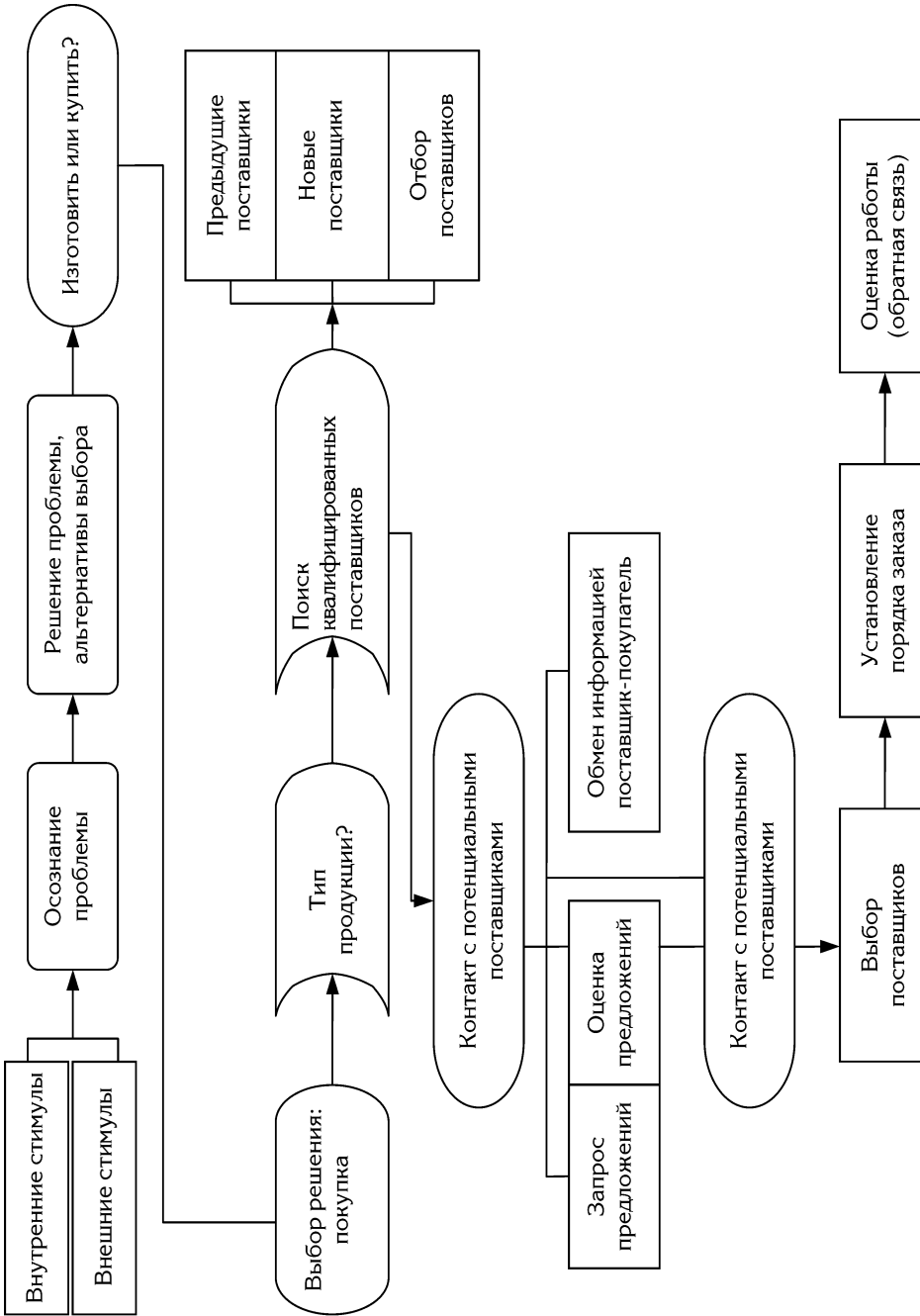


Рис. 1.13

Процесс принятия решения о покупке в ситуации новой закупки

(Источник: Reeder R. R., Brierty E. G., Reeder B. H.. *Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. — 1987)

В рамках любой организации решения принимаются, конечно же, конкретными людьми. Их знания, опыт, информированность, представления статус и полномочия оказывают сильное влияние на модель рыночного поведения компании, выбор поставщика. Даже самая достоверная информация и выверенная стратегия могут оказаться бесполезными под воздействие этих факторов. К тому же, личная мотивация руководителей или ЛПР, как показывает практика, существенно влияют на вектор, в направлении которого движется компания. Порой, такое движение носит для компании судьбоносный характер. В общем случае, любое решение, принимаемое в рамках компании, является компромиссным по отношению к нормативным и личностным целям (рис. 1.14)

При анализе процесса принятия решения необходимо учитывать, что в ходе выработки решения о покупке в рамках предприятия в обсуждении могут принимать участие люди, выполняющие разные роли в рамках предприятия (рис. 1.10). Их мнение может оказывать неодинаковое влияние на ППР в зависимости от специфики корпоративной культуры, однако оно может учитывать при выработке решения о покупке. Исходя из одной из типичных задач маркетинговых исследований, проводимых на промышленном рынке, является выявление лиц, принимающих решение о покупке, а также чье мнение при этом реально учитывается.

В отдельную группу в рамках предложенной модели вынесены ситуационные факторы. К ним относятся, например, срочность поставки в силу технологического или иного рода срыва, фактор резкого изменения конъюнктуры рынка, болезни ЛПР и т. п.

Все приведенные выше составляющие модели оказывают влияние на поведение компании на рынке, выбор промышленным потребителем поставщиков товаров.

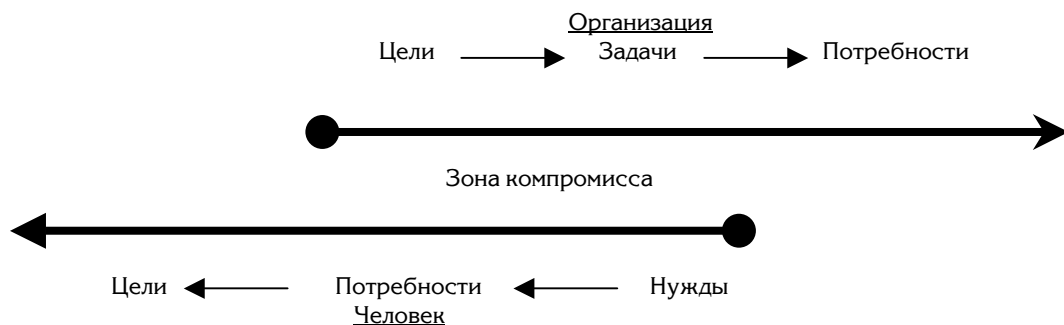


Рис. 1.14

*Зона компромисса при принятии корпоративных решений
(Источник: разработка автора)*

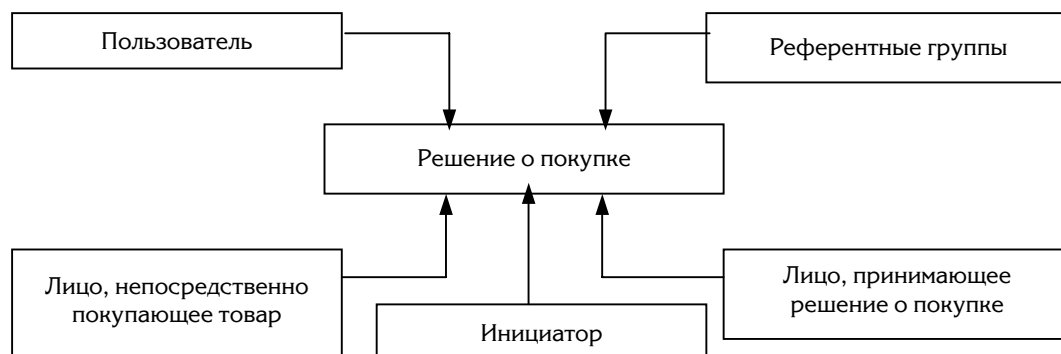


Рис. 1.15

Роли лиц, принимающих участие в принятии решения о покупке

Существует также ряд моделей поведения потребителей на промышленном рынке: (1) Г. Шета (Н. Sheth), (2) Ф. Вебстера и Й. Винда (F. Webster & Y. Wind), (3) Байгрид (Buygrid), а также (4) Dyadic Exchange Model, (5) П. Робинсона (Robinson P.), (6) С. Фариса С. (Faris C.), (7) Р. Сайерта (Cyert R. M.) и Дж. Марча (March J. G.). Каждая из этих моделей сфокусирована на одном из факторов, влияющих на поведение промышленного потребителя. Так, модель Г. Шета сфокусирована на анализе групповых интересов в рамках организации, модель Вебстера и Винда (рис. 1.16), является в некотором смысле расширением предыдущей модели, дополняя ее несколькими элементами. Модель Байгрид анализирует ситуации, обуславливающие причины возникновения потребности в закупке промышленных товаров. В отличие от предыдущих, Dyadic Exchange Model акцентирована на анализе участников процесса закупки (компании-потребителя, ее поставщиков, агентов по закупке и представителей поставщика). В модели Р. Сайерта (Cyert R. M.) и Дж. Марча процесс принятия решения о покупке авторы дополнили такими составляющими, как критерии и свойства, цели и намерения, а также запас знаний и существующие модели принятия решения.

К сожалению, на сегодняшний день практически отсутствуют данные относительно валидности данных моделей в отечественных условиях.

Основные подходы, которые используются в ходе создания моделей поведения промышленных потребителей, и их краткая характеристика приведены в табл. 1.9.

Таблица 1.9

*Подходы к созданию моделей потребительского поведения¹
на промышленном рынке*

Подход	Аспекты, которым отводится главное внимание	Примеры моделей
Процессуальный	Процесс принятия решения о покупке, ее этапы, последовательность	Модель Сайерта Р. и Марча Дж., аналитическая базовая схема Buygrid, концептуальная модель процесса организационной закупки Хааза Р., обобщенная модель поведения институциональных потребителей товаров и услуг Николайчука В. Е. и Белявцева М. И.
Факторный	Факторы, которые влияют на принятие решения о покупке	Модель Вебстера и Винда, модель Шета, модель Асселя Г, модель Зозулева А. В., модель Котлера М. и Армстронга Г.
Структурный	Структура субъектов покупательного процесса, участники, компоненты, взаимосвязь между ними, функции	Dyadic Exchange model, коммуникационная структура закупочного центра Бонома Т. и Джонстона В.
Ценностный	Ценности и критерии выбора покупателя, формирования ценностей	Модель Шета-Ньюмана-Гросс, модель Зозулева А. В.
Смешанный	Соединение предыдущих подходов в разных комбинациях	Модель Шофррэ-Лильена, модель Пилюшенко В. Л., модель организационного покупательного поведения в Японии

¹ Источник: Царьова Т. О. Підходи до аналізу поведінки промислових споживачів // Маркетинг в Україні. — К., 2006 — № 3 (37). — С. 16–19.

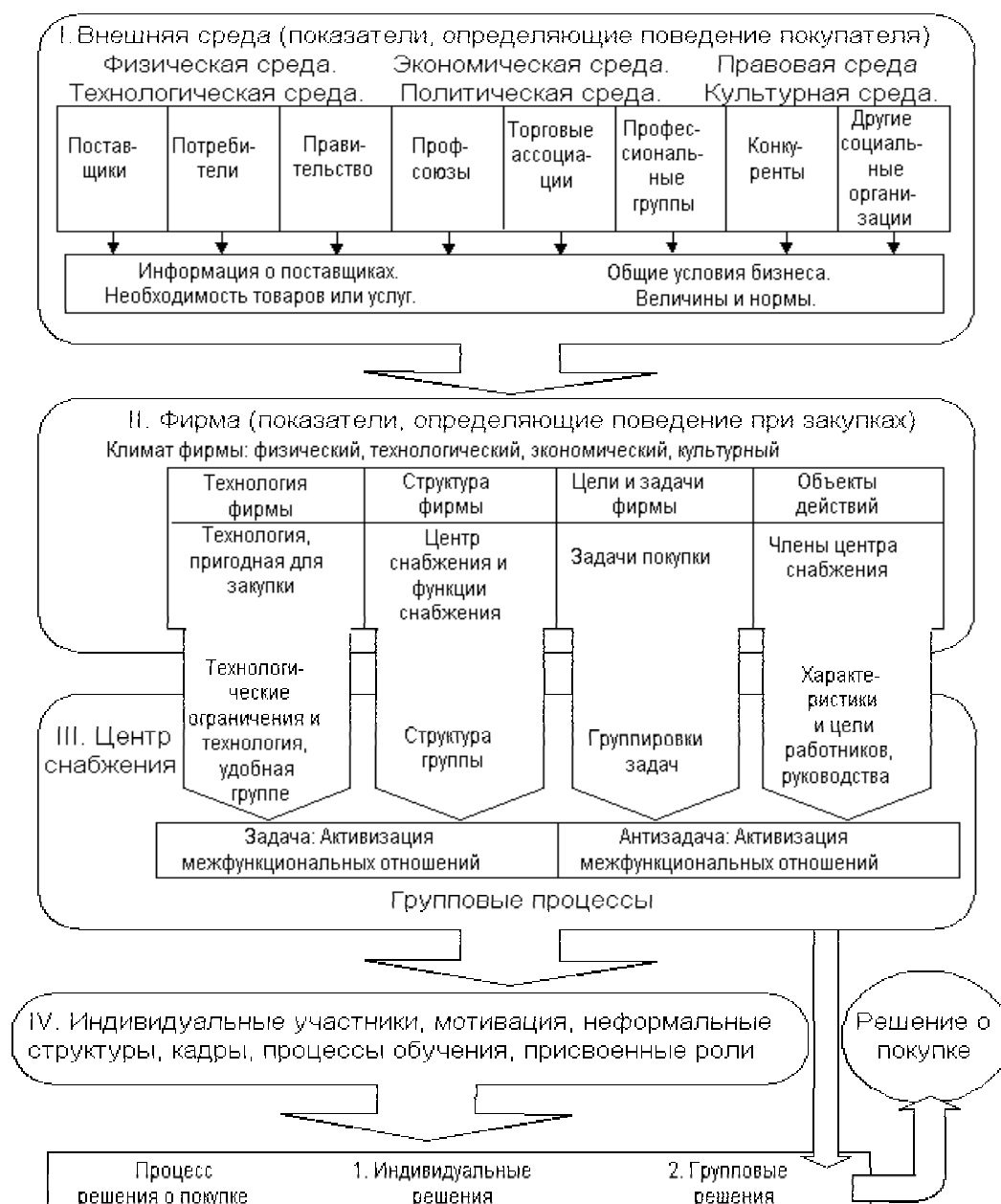


Рис. 1.16

Модель поведения промышленного потребителя Ф. Вебстера и Й. Винда

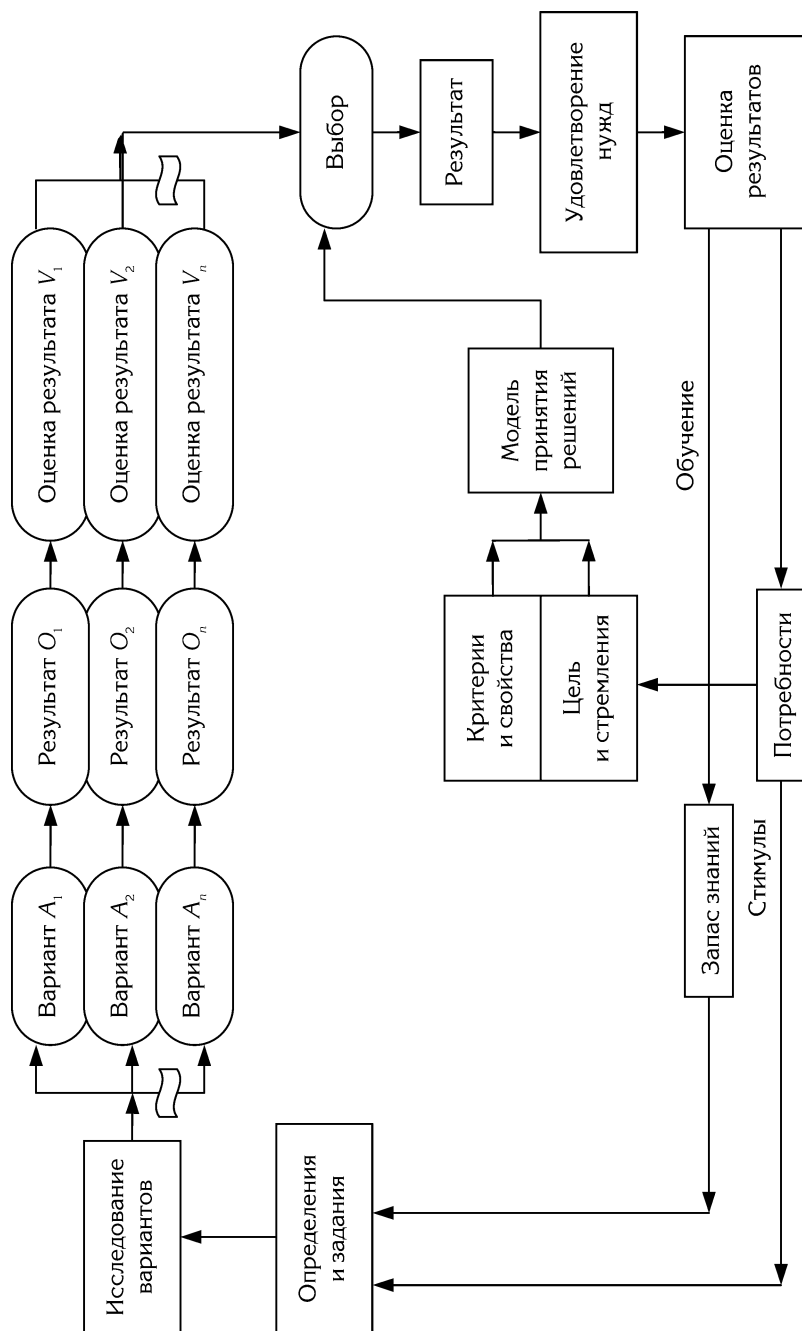


Рис. 1.17
Процессуальная модель принятия решения Р. Сайерта и Дж. Марча

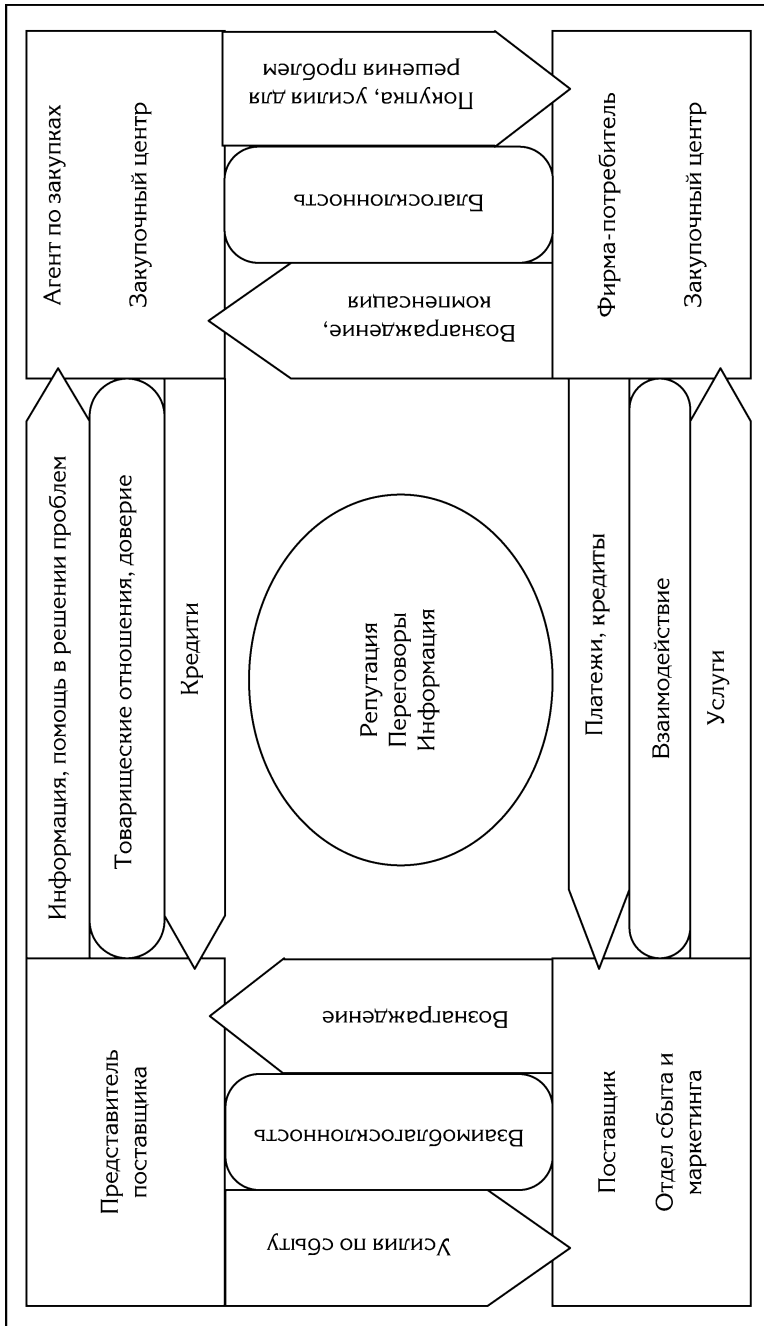


Рис. 1.18
 Структурна модель процесса покупки *Dyadic Exchange model*

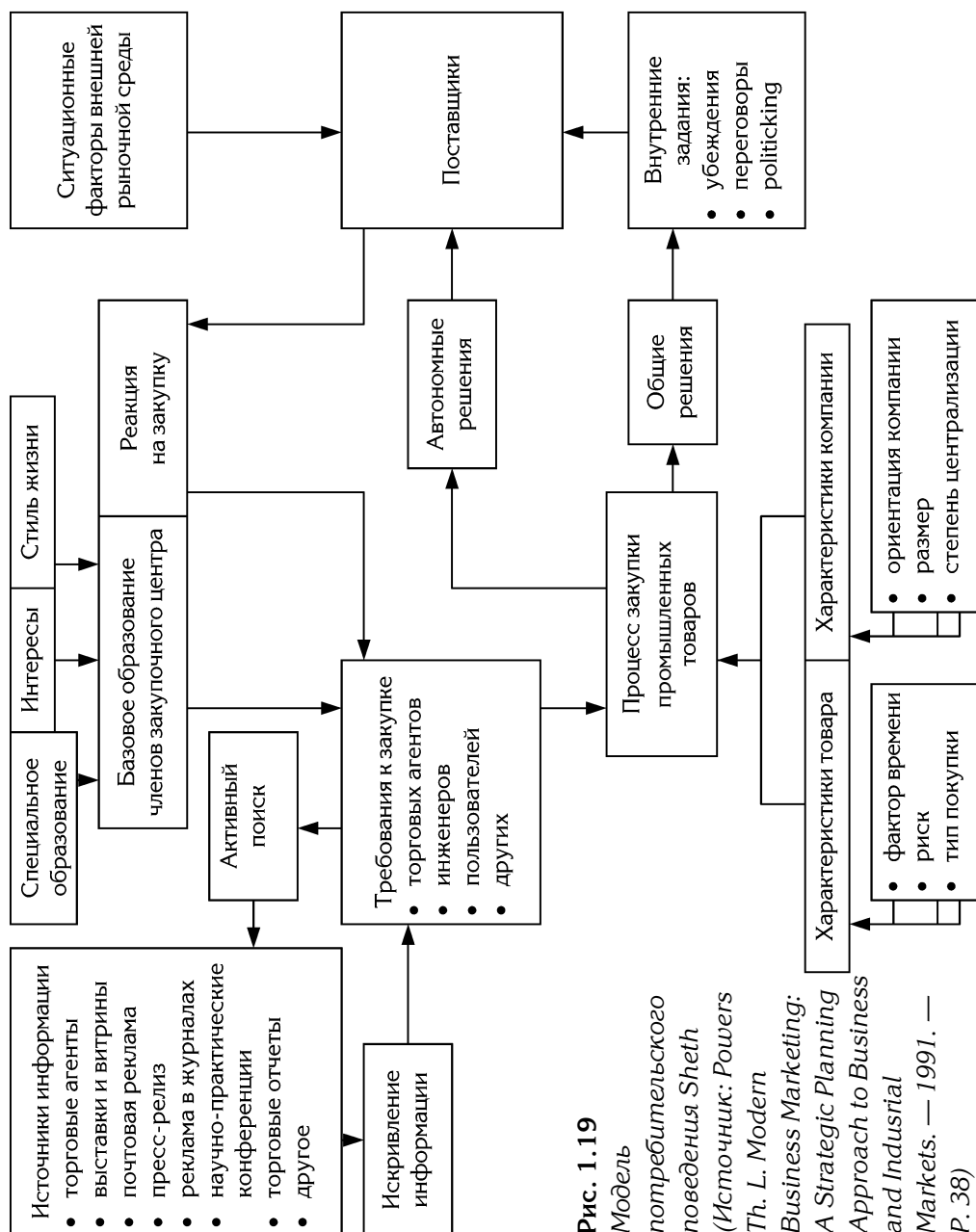


Рис. 1.19
Модель
потребительского
поведения Sheth
(Источник: Powers
Th. L. Modern
Business Marketing:
A Strategic Planning
Approach to Business
and Industrial
Markets. — 1991. —
Р. 38)

ОСОБЕННОСТИ СПРОСА НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ

Спрос — это платежеспособная потребность, проявляющаяся в форме требования на товары (продукцию, услуги, ценные бумаги, информацию, знания и идеи, труд, землю) со стороны совокупного покупателя, т. е. всей массы потребителей, участвующих в рыночных отношениях на данном типе рынка.

Спрос на рынке определяется рядом факторов. В общем случае спрос можно определить как функцию двух макропараметров:

Спрос = F (неуправляемые факторы маркетинговой среды, совокупное маркетинговое давление на потребителя).

Графически, основные показатели, характеризующие уровень спроса на рынке, стоимость завоевания новых клиентов и стратегические задачи компании в зависимости от состояния показателей спроса представлены на рис. 1.12, 1.21 и 1.22.

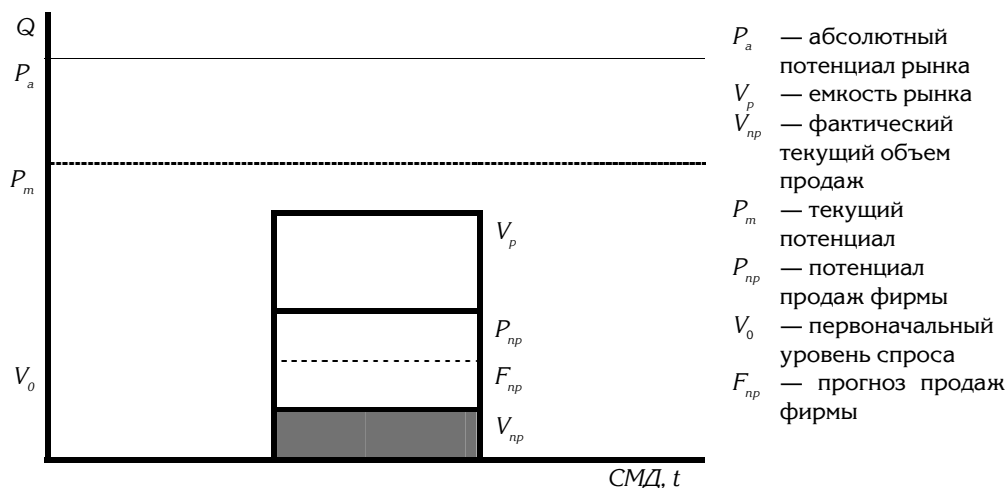
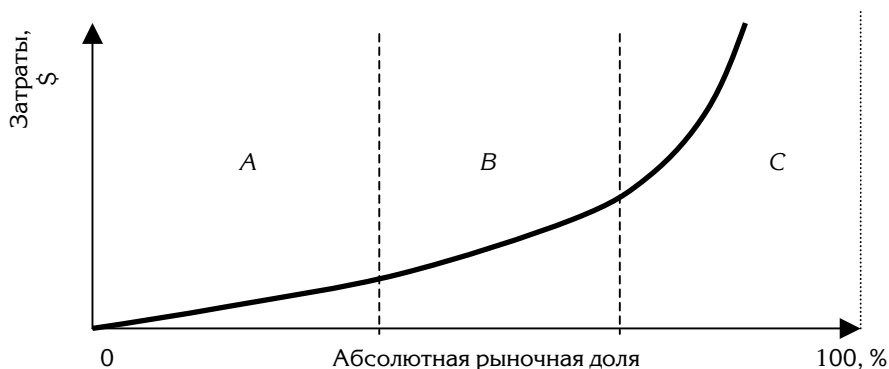


Рис. 1.20

Зависимость уровня спроса от совокупного маркетингового давления



Примечание: А, В, С — зоны, отличающиеся по характеру затрат на приращение рыночной доли компании

Рис. 1.21

Схематическая зависимость между приращением рыночной доли и затратами на это



Рис. 1.22

Поиск стратегических возможности роста для компании в ходе анализа спроса

Спрос на промышленном рынке имеет ряд характерных особенностей, которые отличают его от спроса на потребительском рынке, что обуславливает специфику

маркетинговой деятельности, в частности, принятие решения относительно продуктово-рыночной стратегии компании.

Спрос на промышленном рынке тесно связан с таким понятием, как **«индустриальная цепочка»**. Индустриальная цепочка включает в себя все стадии производства, доводящие сырьевые материалы до удовлетворения спроса конечных потребителей. На рис 1.23 представлена индустриальная цепочка и схема формирования спроса на промышленном рынке. Как видно из схемы, в рамках данной цепочки происходит поэтапная трансформация спроса, сформированного на рынке конечных потребителей (потребительском рынке) в спрос на промышленном рынке. Для каждой компании, работающей на промышленном рынке, существует иерархия отраслей, являющихся для нее либо потребителями, либо поставщиками в соответствии с их «восходящим» или «нисходящим» расположением. Такая многоэтапность в формировании спроса обуславливает его инерционность. Кроме того, искажения, вносимые на каждом элементе цепочки, приводят к сложностям в определении реального состояния рынка для компаний, находящихся далеко от конечного потребителя. Все это, в том числе, приводит значительным колебаниям в деловой активности на рынке, курсу акций компаний как следствие необоснованных ожиданий. Кроме того, это порождает так называемый эффект «бычьего батога», хорошо известного специалистам в области логистики, когда неоправданное ожидание, стремление не допустить ситуации неудовлетворенного спроса, не упустить выгоду приводит к кумулятивному эффекту в формировании излишних товарных запасов. Как следствие из выше сказанного, стратегическая сила компании, работающей на промышленном рынке, зависит, помимо всего прочего, от способности спрогнозировать спрос не только на своем товарном рынке, но и в рамках всей цепочки формирования спроса на промышленном рынке.

В приведенной схеме можно выделить два сечения: вертикальное и горизонтальное. Вертикальное сечение связано с непосредственной трансформацией спроса сырья в товары, способные удовлетворить спрос со стороны конечных потребителей. В рамках *вертикального* сечения выделяют:

1. *Первая трансформация*, в рамках которой материалы трансформируются в полуфабрикаты изделий, например, металлопрокат, химикалии, кожа и т. д.
2. *Конечная трансформация*. На этом этапе полуфабрикаты превращаются в изделия более сложной обработки, например, трансформация листового проката в коррозионно-стойкий листовой металл, нанесение флексографским способом рисунка на пленку для упаковки и т. п.
3. *Первое включение*. Этот этап связан со спросом на законченные изделия, используемые для изготовления более сложных изделий, являющихся компонентами других изделий. Например, полипропиленовая пленка трансформируется в упаковку, оцинкованный металл в кузов автомобиля и т. п.

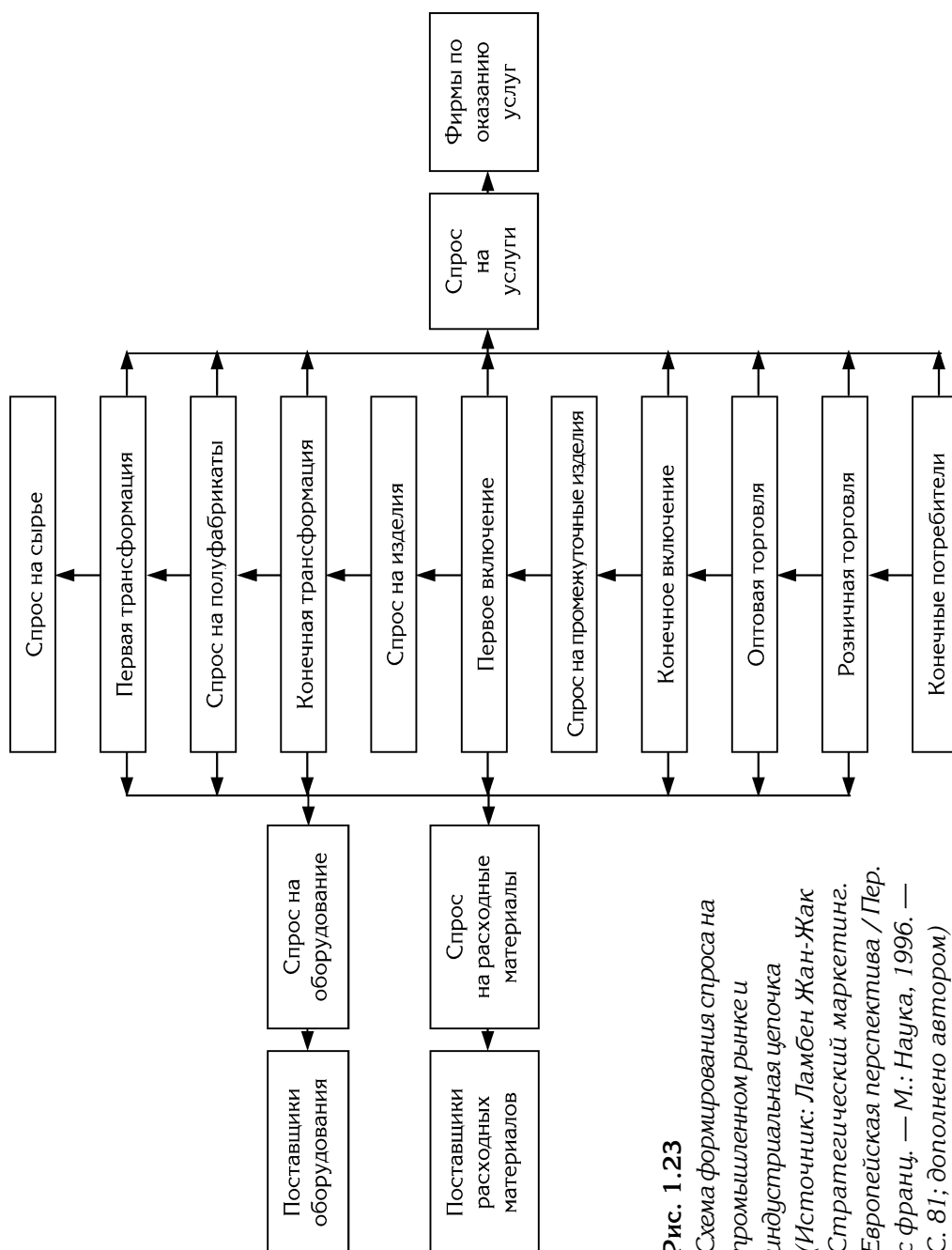


Рис. 1.23

Схема формирования спроса на промышленном рынке и цепочка промышленной цепочки (Источник: Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — М.: Наука, 1996. — С. 81; дополнено автором)

4. *Конечное включение.* На этом этапе происходит формирование готового продукта, способного удовлетворить спрос конечных потребителей, например, сборка автомобиля из кузова, двигателя и т. п. Практика последних лет показывает, что в силу усиливающейся конкуренции компании вынуждены учитывать индивидуальные запросы потребителей. В силу этого зачастую окончательная доводка товара до требований конкретных покупателей производится дистрибуторами продукции. Например, салон базовой модели автомобиля отделяется и комплектуется аудиоаппаратурой под заказ. В силу этого оптовые и розничные посредники могут сильно влиять на конкурентоспособность предприятия-производителя¹.

Если вертикальное сечение связано с последовательным спросом, образующим цепочку, то «горизонтальное сечение» или «поперечное измерение» связано со спросом на товары, обеспечивающие трансформацию сырья в готовую продукцию, а именно: капитальное оборудование, расходные материалы и услуги (ремонт, модернизация, правовое, маркетинговое и рекламное сопровождение, и т. п.). Прогнозирование спроса для компаний, находящихся в рамках горизонтального сечения индустриальной цепочки, достаточно затруднено. Это связано с тем, что спрос на их товары зависит от спроса в рамках вертикального сечения, а тот, в свою очередь, вызван спросом на потребительском рынке.²

При разработке маркетинговой стратегии компания должна учитывать то место, которое занимает она и ее поставщики, потребители в индустриальной цепочке, и учитывать вытекающие отсюда особенности спроса и маркетинговой политики.

Спрос на промышленном рынке имеет ряд особенностей и определяется как:

- 1) вторичный (производный);
- 2) неэластичный;
- 3) перекрестно эластичный;
- 4) нестойкий;
- 5) парный (связанный).

(1) Вторичность. Вторичность или производность спроса на промышленном рынке означает, что он определяется спросом на потребительские товары. При этом на промышленном рынке наблюдается *эффект акселерации*, состоящий в том, что незначительные изменения спроса на потребительском рынке ведут, в силу цепного характера взаимосвязи предприятий, к большим изменениям спроса на промышленном рынке. Изменение спроса на потребительском рынке на 10 % порой ведет к

¹ Особенно это сильно проявляется, если учесть, что одной из важнейших функций дистрибуторов продукции является не только принятие на себя рисков, но и сбор информации о потребительском спросе и доведение ее до производителя продукции.

² Например, компании, курс акций которых входит в индекс DOW Johns, в основном относятся к вертикальному сечению, а NASDAQ — к поперечному.

увеличению совокупного спроса на промышленном рынке в 5 и более раз. Например, как показали исследования увеличение уровня спроса на обувь на потребительском рынке на 10 % ведет к увеличению спроса на промышленном рынке на 200 %.

Из приведенного можно сделать несколько важных выводов. Во-первых, уровень спроса на промышленном рынке, деловая активность на нем зависят от состояния спроса на рынке потребительском, уровня платежеспособности конечных потребителей. Поэтому в некоторых случаях, для того, чтобы увеличить спрос на промышленном рынке маркетологи предприятий-производителей должны заниматься разработкой комплекса стимулирования спроса на потребительском рынке. Например, в свое время, для того, чтобы увеличить сбыт болоньевой ткани компания Du Pont разработала рекламную компанию, нацеленную на доведения до конечных потребителей преимуществ одежды из данной ткани. Во-вторых, Для того, чтобы определить уровень спроса на промышленном рынке необходимо отследить все факторы, которые влияют на звенья в цепочке от компании-производителя до покупателя на потребительском рынке.

2) Неэластичность. Спрос на промышленные товары, как правило, неэластичен¹, т. е. изменение в ценах на промышленном рынке не ведет к существенным изменениям в объеме спроса на них (в стоимостном выражении). Это является как следствием вторичности спроса на промышленном рынке, так и его *не расширяемостью*. Действительно, энергогенерирующая компания не будет закупать больше турбин для атомных реакторов, чем количество самих реакторов на АЭС. В отличие от этого, спрос на потребительском рынке расширяем и, как следствие этого, — эластичен. В качестве вывода можно отметить, что промышленный рынок менее чувствителен к ценовому фактору. Большее значение имеет качество товаров, уровень сервиса.

Для напоминания:

Условие эластичности: $(P \times Q)_2 > (P \times Q)_1$.

$$\text{Коэффициент эластичности: } E = \frac{\% \uparrow Q}{\% \downarrow P} = \left(\frac{\frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2}}{\frac{P_1 - P_2}{P_1 + P_2}} \right).$$

Если $E > 1 \rightarrow$ спрос эластичный, $E < 1 \rightarrow$ неэластичный.

¹ Исключение составляют сырьевые материалы.

3) Перекрестная эластичность. Для многих промышленных товаров характерна перекрестная эластичность спроса. Это означает, что спрос на любой товар зависит не только от его цены, но и от уровня цен на другие товары, в первую очередь товаров-субститутов. В качестве примера, спрос на листовой прокат колеблется в зависимости от цен на алюминий. Коэффициент перекрестной эластичности спроса (формула 1.1) показывает на сколько процентов изменится спрос на данный товар при изменении цены на другой товар при условии, что остальные цены и доходы покупателей останутся прежними. Если он равен нулю, то товары независимы друг от друга по спросу (неэластичен перекрестно).

$$E_n = \frac{\% \text{ изменения объема продаж товара } A}{\% \text{ изменения цены товара}}. \quad (1.1)$$

Факт перекрестной эластичности спроса оказывает непосредственное влияние на маркетинговую деятельность предприятий. В частности, при формировании ценовой политики необходимо проводить анализ цен на товары-субституты, анализировать их динамику.

4) Парность (связанность). Парность или связанность спроса обусловлена тем, что в большинстве случаев спрос на промышленные товары одного вида порождает спрос на товары другого вида, который исполнен в комбинации с новым. Например, спрос на телевизоры порождает спрос вместе со спросом на электронную начинку, спрос на различные модели корпусов, спрос на лопаты и грабли вместе со спросом на металл, порождает спрос на деревянные черенки. Парность спроса определяется на рынке промышленных предприятий спецификациями на выпускаемую продукцию, разрабатываемую техническими специалистами предприятия-производителя. Как правило, промышленные потребители стремятся покупать связанные между собой комплектующие или готовые элементы из продуктовой линии у одного поставщика, чем покупать товары у разрозненных поставщиков. Наличие же брешей в товарной номенклатуре компании-поставщика создает плацдарм, который конкуренты могут использовать для атаки на ее традиционные позиции.

Следствием приведенного факта для маркетологов может служить то, что выступая в качестве поставщика на промышленном рынке, они должны изучить весь спектр товаров, в которых нуждается клиент и предоставить ему возможность закупить весь необходимый ему перечень с целью увеличения собственных объемов продажи и усилению связей с клиентом. Особенно это важно, учитывая следующие факты:

1. Клиентов на промышленном рынке, как правило, мало и уход хотя бы одного из них может существенно сказаться на экономических показателях деятельности компании.
2. На сегодняшний день в промышленно-развитых странах на предприятиях-производителях фактически до очередного технологического скачка достигнут предел роста производительности труда. Это вынуждает предприятия искать способы увеличения доходов, одним из которых может быть диверсификация.

С парностью спроса на промышленном рынке связан факт образования так называемых кластеров. М. Портер обратил внимание на то, что наиболее конкурентоспособные компании не бессистемно разбросаны, а имеют тенденцию к концентрации, образуя кластеры¹.

Кластер — сообщество компаний тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга.

Успехи одних компаний, связанных между собой в рамках цепочки формирования спроса, способствуют оживлению связанных с ним компаний. Так, например, в США это компании, работающие в области программного и аппаратного компьютерного обеспечения, в Японии электронная техника и автомобилестроение. В Италии более около 40 % экспорта приходится на отрасли, связанные с модой и благоустройством жилья, а в Швеции более 50 % экспорта приходится на кластер отраслей, связанных с металлургией и деревообработкой. Быстрое развитие японской экономики в 50–60-е года XX в. обусловлено кластером металлургия-судостроение².

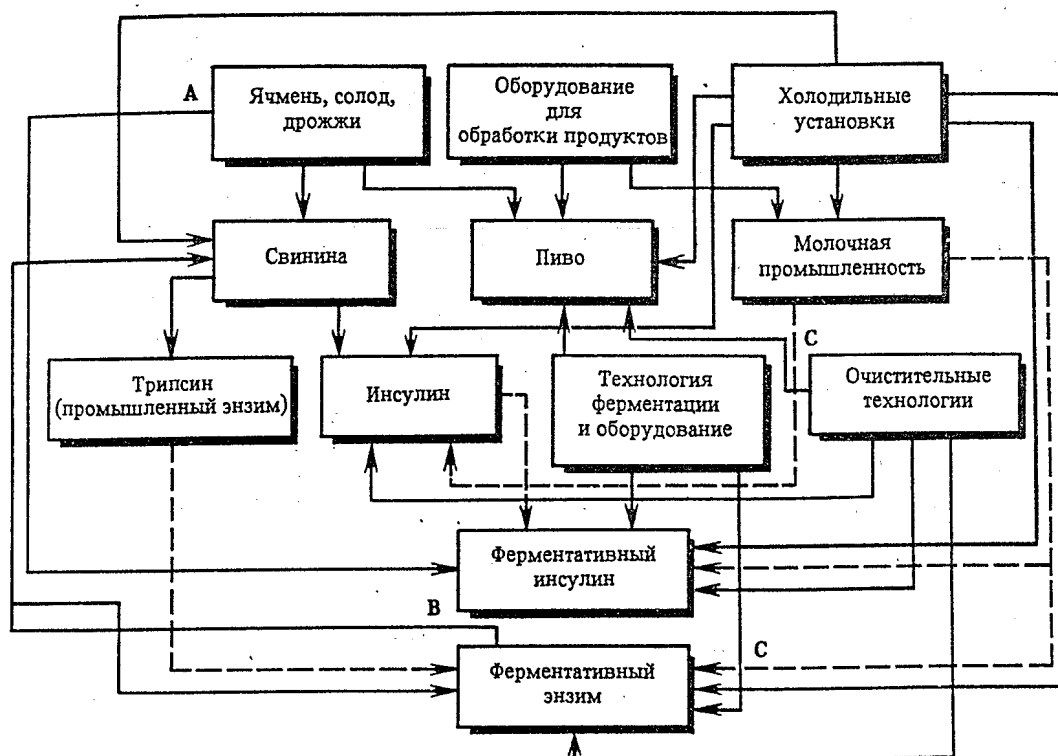
(5) Нестойкость. Спрос на товары промышленного назначения обычно меняется быстрее, чем на товары на потребительском рынке. Особенно это характерно для спроса на новое производственное оборудование. Это вызвано рядом факторов, среди которых основными являются:

- колебания спроса из-за его производности от спроса на потребительском рынке, особенно, учитывая наличие эффекта акселерации;
- научно-техническая революция, прошедшая в середине XX в. и последовавший за ней научно-технический прогресс, который обусловил резкое увеличение скорости обновления продукции и технологий³.

¹ Кластер (англ. — cluster) — гроздь, ветвь.

² Более подробно см.: Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.

³ Например, в последние годы каждые полтора года тактовая частота компьютерных процессоров увеличивается в два раза.



Условные обозначения:

А – Ячмень, дрожжи и солод используются как питательная среда для выращивания микроорганизмов, необходимых при ферментации инсулина и фермента.

В – Начальный спрос на очищающие ферменты приходит со скотоводов.

С – Производители инсулина и фермента черпают квалифицированные трудовые ресурсы в молочной промышленности.

— — — — — Отношения с поставщиками.

- - - - - Общие технологии и общие ресурсы.

Рис. 1.24

Кластеры конкурентоспособных отраслей в экономике Дании

(Источник: Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 171)

Нестабильность спроса приводит к необходимости большинству производителей товаров промышленного назначения диверсифицировать свою товарную номенклатуру, чтобы иметь возможность сглаживать перепады в рамках цикла деловой активности.

Приведенные особенности спроса на промышленном рынке необходимо учитывать при разработке как стратегических, так и тактических маркетинговых решений.

1.4. Сравнительная характеристика промышленного и потребительского рынков

Часто промышленные предприятия работают как на промышленном, так и на потребительском рынке. При этом для разработки эффективной маркетинговой стратегии необходимо иметь четкие представления относительно различий между промышленным и потребительским рынком. Описание таких различий по основным показателям удобно представить в форме таблицы (табл. 1.10).

Табл. 1.10

Сравнительная характеристика промышленного и потребительского рынка

№ п/п	Показатель	Промышленный рынок	Потребительский рынок	Примечания
1	2	3	4	5
1	Количество потребителей	Незначительное	Значительное	В связи с незначительным количеством потребителей на промышленном рынке значимость каждого потребителя на данном рынке резко возрастает. Уход одного из них может существенно сказаться на деятельности компании
2	Размер индивидуального потребления	Значительный	Небольшой	Как на промышленном, так и на потребительском рынке наблюдается эффект Парето, согласно которому на 20 % потребителей приходится порядка 80 % продаж компании. Исходя из этого, компании необходимо разрабатывать комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на выявление этих потребителей и разработки для них комплексных программ по повышению лояльности. Исследования, проведенные зарубежными специалистами показали, что реализация программ лояльности приводит к уменьшению текучести покупателей на 30 % и увеличению оборотов на 10 %. Исследования показали также, что удержание с помощью программ лояльности лишь 5 % общего количества покупателей через какое-то время приводит к 25–

Продолжение табл.

1	2	3	4	5
				85 %-му увеличению получаемой от них прибыли ¹ . Кроме того, другие исследования показали, что завоевание нового клиента обходится в 6 раз дороже, чем добиться повторных продаж. Если же клиент ушел, что его повторное завоевание обходится в 25 раз дороже
3	Размещение потребителей	Географически сконцентрированы	Распыленные	Промышленные предприятия имеют тенденцию к географической концентрации вокруг сырьевых и энергетических ресурсов ² . Высокотехнологичные производства ³ же сконцентрированы вокруг научно-технических центров, в рамках технополисов
4	Природа закупок	Профессиональная	Индивидуальная	<p>Промышленный потребитель, в отличие от конечного потребителя, как правило, имеет соответствующее занимаемой должности образование и/или специальную подготовку. Это делает покупку на промышленном рынке профессиональной, дает возможность лучше оценить реальное качество товара.</p> <p>В отличие от этого, на потребительском рынке в силу целого ряда факторов (прежде всего, отсутствие достаточного уровня знаний для формирования оптимальных критериев выбора, недостаток объективной информации) природа покупки делитанская. В современных условиях, как показали исследования в области психологии потребления, конечный потребитель <i>стремится не столько к оптимальности, сколько к обоснованности выбора</i>. Это обуславливает высокую значимость для успешной работы на потребительском рынке маркетинговых коммуникаций и брендинга.</p> <p>При разработке промышленных товаров, ориентированных на потребительский рынок необходимо учитывать тот факт, что все потребители разделяются на две большие группы: технофилы и технофобы⁴. Первых не пугает обилие технических характеристик</p>

¹ Источник: Бизнес, № 4 (575) от 26.01.2004, С. 38.

² Такая концентрация в Украине имеет ряд стимулирующих факторов: потери в ЛЭП в Украине в 2 раза больше, чем в США. Сегодня в Украине на \$ 1 произведенной продукции затрачивается около 1,4–1,6 кг условного топлива, тогда как у странах ЕС — 0,2 кг.

³ Считается, что продукция относится к высоким технологиям (HighTech), если доля НИОКР в себестоимости превышает 5 %.

⁴ Дословно: любящие технику и боящиеся ее.

Продолжение табл. 1.10

1	2	3	4	5
				и возможности товар, для них важна возможность настройки по индивидуальным требованиям. В отличие от них технофобы испытывают подсознательную боязнь перед техникой. Они отдают предпочтение товарам, которые имеют простой интерфейс, функцию самонастройки, легки в управлении и эксплуатации
5	Используемые мотивы и аргументы	Рациональные	Иррациональные	<p>На промышленном рынке, в основном, используются рациональные мотивы. Это связано как с тем, что потребители в данном случае — это профессионалы, так и с тем, что покупка происходит на основе разработанных спецификаций.</p> <p>На потребительском рынке в силу того, что товары в рамках рыночных сегментов часто имеют схожие характеристики, потребителю сложно оценить реальное качество продукции, часто при позиционировании используются иррациональные мотивы, связанные с неосознаваемыми свойствами товара¹.</p> <p>Данные факт привносит специфику в формирование марочной политики предприятия, создание и управление брендами</p>
6	Количество людей, участвующих в принятии решения о покупке	Берет участие значительное количество людей	Принимается индивидуально или несколькими людьми	<p>На промышленном рынке процедура принятия решения, особенно, на крупных предприятиях со сложными оргструктурами, процедура принятия решения о покупке характеризуется сформированными административными процедурами. В ней берет участие группа сотрудников. Обычно, для этого создается отдел снабжения или же закупочный центр.</p> <p>На потребительском рынке решения принимаются индивидуально или несколькими людьми (членами семьи, по совету друзей и т. п.)</p>
7	Принятие решения о закупке	Наблюдается	Не наблюдается	В силу сказанного выше, на промышленном рынке стадии принятия решений наблюдаемы, на потребительском не наблюдаемы. Последний факт сильно осложняет маркетинговые исследования и возможность контроля за принятием решения потребителем. Сказанное сильно влияет на методы продвижения товаров на рынке, организацию маркетинговых коммуникаций

¹ Более подробно см.: Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. — К.: Знання-Прес, 2004

Продолжение табл. 1.10

1	2	3	4	5
8	Тип переговоров	Сложные и продолжительные	Простые	Проведение переговоров с промышленными покупателями требует предварительной подготовки, согласования технических и экономических условий. На потребительском рынке переговоры простые. Задача продавца в ходе таких переговоров максимально уменьшить у потребителя возникающий в процессе выбора когнитивный диссонанс ¹
9	Связь клиент-продавец	Длительная, устойчивая	Краткосрочная	На промышленном рынке большое значение имеют личные связи между продавцом и покупателем. Потребители на промышленном рынке консервативны и предпочитают старых, проверенных партнеров. Поставки (на Западе) часто производятся на основе устных договоренностей
10	Использование аренды	Значительное	Незначительное	Аренда и лизинг, по сути, — одна из форм кредитования предприятия. Использование лизинга более предпочтительно для кредитующей организации с точки зрения уменьшения рисков, а для лизингополучателя — это возможность уменьшить барьеры выхода на рынок. На промышленном рынке преобладающей формой является лизинг. Хотя такая форма кредитования на Западе широко распространена, в Украине, пока, к сожалению, она находится на начальной стадии. На потребительском рынке, в основном, используется рентинг (краткосрочная аренда с возможностью выкупа товар, например, товары в аренду у фирмы «Свитанок»)
11	Расширяемость спроса	Нерасширяемый	Расширяемый	На потребительском рынке спрос, как правило, расширяем. Это значит что при изменении ценового фактора потребление продукта растет. Например, при уменьшении цены на красную икру лососевых пород рыб ее потребление в натуральных показателя (килограммах) вырастет. Исключение на потребительском рынке, когда спрос не расширяем, — это фармацевтика. Если голова не болит, то средство от головной боли человек не будет покупать, сколько бы товар не стоил. На промышленном рынке спрос, как правило, нерасширяем. Пример с турбинами для АЭС приводился выше

¹ См.: Зозулев А.В. Поведение потребителей: маркетинговый аспект. — К.: Знання-Прес, 2004.

Продолжение табл. 1.10

1	2	3	4	5
12	Тип спроса	Неэластичный	Эластичный	В силу, в том числе и сказанного в предыдущем пункте на промышленном рынке спрос неэластичный. Отсюда необходимость поиска неценовых методов увеличения получаемой прибыли
13	Входные барьеры в рынок	Высокие	Ниже	Разница в входных барьерах (требованиях к активам, квалификации, располагаемым патентам, технологиям и технологической культуре, репутации и связям, эффект масштаба и кривая опыта) обуславливают разнице в преобладающем типе конкуренции на потребительском и промышленном рынке
14	Преобладающий тип рыночной конкуренции	Олигополистическая	Монополистическая	Промышленный рынок является более закрытым для входа в него новых компаний. В мировой практике принято, что, прежде чем выйти на промышленный рынок, компании сначала выходят и закрепляются на рынке потребительском. Олигополистический характер конкуренции обуславливает неценовой характер конкуренции на промышленном рынке, в отличие от рынка потребительского
15	Конкуренция	Неценовая	Ценовая	На промышленном рынке в основном присутствует неценовая конкуренция. Уровень цен зависит от количества и качества оказываемых услуг. Потребительскому рынку присуща ценовая конкуренция. Цены на товары находятся в широком ценовом диапазоне и оказывают сильное влияние на принятие потребителем решения о покупке
16	Товар (продукт, услуга, знание)	Технически сложный, часто уникальный	Стандартизованный	В силу того, что на промышленном рынке товары технически сложные, часто уникальные, выполнены под индивидуальные требования большое знание имеет пред- и послепродажный сервис (консалтинг, обучение персоналу, доставка, модернизация и т. п.). На потребительском рынке выпускаются стандартизированные товары. Это связано с тем, что эти товары направлены на реализацию достаточно стабильных во времени, во многом схожих в рамках рыночных сегментов, потребностей
17	Роль брендинга	Ограничена	Значительная	В связи с тем, что на промышленном рынке доминируют рациональные мотивы и покупателями являются профессионалы, роль брендинга ограничена. На потребительском рынке роль брендинга первоочередная. Наличие бренда открывает доступ к сознанию

Продолжение табл. 1.10

1	2	3	4	5
				потребителя, обеспечивает возможность сбыта товара, что особенно важно в условиях значительного перепроизводства
18	Производство	Штучное или мелко-серийное	Массовое или крупно-серийное	Единичность или мелкосерийность производства на промышленном рынке затрудняет использование эффекта масштаба (рис. 1.25) как способа достижения лидерства по издержкам, а кривую опыта делает сильно растянутой во времени (рис. 1.26). Это заставляет компании активно искать новых потребителей, диверсифицировать свою деятельность, вытесняя их на международный рынок. В отличие от этого, на потребительском рынке за счет массовости производства эффект масштаба достижим намного легче, а кривая опыта имеет более большую крутизну
19	Чувствительность потребителей к цене	Потребитель менее чувствителен к цене	Цена — критичный фактор выбора	Потребители на промышленном рынке менее чувствительны к цене товара. Большее значение имеют стоимость эксплуатации (некоторые компании даже показывают покупателю график стоимости эксплуатации разных модификаций своей продукции (рис. 1.27) и уровень сервиса. У ведущих компаний, выпускающих технически сложную продукцию, доля прибыли, приходящейся на пред- и послепродажные услуги доходит до 60 %. На потребительском рынке цена — важнейший фактор выбора и часто используется как основа для рыночного позиционирования (например, рекламный слоган средства «Гала»: «зачем платить больше!»)
20	Ценообразование	Цены зависят от качества товара и степени дифференциации торговой марки (бренда)	Цены сильно зависят от действий конкурентов	Компании, работающие на промышленном рынке, сильно чувствительны к ценовым стратегиям друг друга. Исходя из специфики рыночной конкуренции, присущей данному типу рынка ¹ , конкуренты, как правило, проводят толерантную ценовую политику по отношению друг к другу. Цена на товар сильно зависит от степени его уникальности. Часто используется параметрический метод ценообразования ²

¹ Более подробно причины рассматриваются в пункте, посвященном вопросам конкуренции.

² $C_m = (P_m / P_0) * C_0$, где P — интегральный показатель, характеризующий свойства товара; C — цена (m — товара, 0 — базовая (основного конкурента или средняя по рынку))

Продолжение табл. 1.10

1	2	3	4	5
				<p>Ценовая политика на потребительском рынке зависит от объективного и воспринимаемого (субъективного) качества продаваемых товаров, наличия брендов, степени их дифференциации в сознании потребителей.</p> <p>Цены на потребительском рынке в рамках своих ценовых сегментов часто стандартные с большим количеством рекламных скидок</p>
21	Каналы распределения	Прямые	Многоуровневые	<p>На промышленном рынке, как правило, используют прямые каналы распределения. Это часто приводит к необходимости содержания собственного парка транспортных средств для доставки нестандартных грузов.</p> <p>В общем случае, уровень и глубина каналов распределения на промышленном рынке зависит от класса товара: для капитального оборудования они прямые, для сырьевых товаров — многоуровневые.</p> <p>На потребительском рынке, как правило, используются многоуровневые каналы распределения. Для недифференцированных товаров на потребительском рынке особенно важна ширина каналов дистрибуции. Чем она больше, тем больше вероятность контакта потребителем и, соответственно, покупки товара</p>
33	Стратегия продвижения	Проталкивания (Push S.)	Протягивания (Pull S.)	<p>Как на промышленном, так и на потребительском рынке компании могут в зависимости от рыночной ситуации использовать обе стратегии. Однако можно указать общую закономерность.</p> <p>На промышленном рынке доминирующей стратегией является стратегия проталкивания, когда упор делается на стимулировании участников сбытовых каналов. В качестве исключения можно указать приводимый выше пример с компанией De Pont.</p> <p>У компаний, работающих на потребительском рынке, стратегия продвижения обычно нацелена собственно на конечных потребителей выпускаемой продукции. Исключения являются ситуации, когда на рынке есть группа лидеров, которые выпускают слабо различимую продукцию. В этом случае поведение участников канала дистрибуции является ключевым фактором успеха</p>

Продолжение табл. 1.10

1	2	3	4	5
23	Методы продвижения	Персональная продажа	Средства рекламы	В качестве основного метода продвижения на промышленном рынке выступает персональная продажа. Важное значение имеет также участие в выставках, как национальных, так и международных. На потребительском рынке основным средством продвижения выступает реклама
24	Реклама	В специальных изданиях	Массовая	Для потребительского рынка, исходя из особенностей характера производства и самого товара, массовая реклама с задействованием различных СМИ, аудитория которых совпадает с целевой аудиторией компании-производителя. На промышленном рынке реклама распространяется в специализированных, как правило, профессиональных изданиях
25	Сегментация	Основной критерий сегментации рынка — демографический	Основной критерий сегментации рынка — психографический	Различие в потребностях на промышленном рынке во многом обусловлено демографическими характеристиками (отраслевая принадлежность, размер и т. п.). На потребительском рынке сегментация (и, как следствие, различие в комплексе маркетинга) связана с различиями в образе жизни и психологии потребителей
26	Тип маркетинга	Дифференцированный или Индивидуальный	Массовый или множественная дифференциация	Тип применяемого маркетинга зависит от класса промышленного или потребительского товара. В качестве общей закономерности можно указать, что особенности спроса на промышленном рынке обуславливают необходимость применения индивидуального или же дифференцированного маркетинга. Массовый маркетинг применяется, в основном, только при продаже сырьевых материалов. На потребительском рынке в основном применяется массовый маркетинг или множественная дифференциация различной глубины. Хотя современные технологии все чаще позволяют индивидуализировать товар исходя из требований конкретного покупателя ¹

¹ Более подробно см.: Зозулев А. В. Сегментирование рынка: Учеб. пособие. — Х.: Студцентр, 2003. — 232 с.

Продолжение табл. 1.10

1	2	3	4	5
27	Позиционирование	По рациональным мотивам, осязаемым свойствам товара	По иррациональным мотивам, неосознанным свойствам товара	<p>Специфика поведения конечных потребителей, а также тот факт, что в силу значительного превышения предложения над спросом на мировом рынке¹ практически нивелированы различия между технико-экономическими характеристиками товаров, выпускаемых под различными торговыми марками, и потребители не видят различий между ними², маркетологи все чаще вынуждены обращаться к иррациональным мотивам, приписывать товарам неосознанные свойства (приятные воспоминание, успешность у представителей противоположного пола и т. п.).</p> <p>На промышленном рынке в основном, как уже говорилось выше, доминируют рациональные мотивы и позиционирование марки базируется на ее осязаемых свойствах (производительность, стоимость эксплуатации и т. п.)</p>
28	Степень вовлеченности в международную торговлю	Очень высокая	Менее высокая	<p>Емкость национальных рынков для большинства промышленных компаний очень мала для поддержания производства на приемлемых финансовых показателях. Это выталкивает компании на международный рынок. Исходя из этого промышленный рынок глобален по своей экономической природе. Например, для киевского завода «Авиант» емкость внутреннего рынка настолько мала, что делает нецелесообразным данный вид деятельности. Для этого он вынужден выйти на международный рынок, где, де-факто, вынужден конкурировать с ведущей пятеркой авиастроительных компаний. Исходя из этого, свою деятельность он вынужден строить исходя из изначальной ориентации состояния международного рынка.</p> <p>Факторы, подталкивающие промышленный рынок к глобализации, представлены на рис. 1.28.</p> <p>В отличие от этого, потребительский рынок более локален по своей природе. Так, например, на марку — мирового лидера по объемам сбыта</p>

¹ В среднем по всем товарным рынкам в 1,5 раза.

² Более 80 % торговых марок, присутствующих на рынке, не дифференцированы. Во многом, это обусловлено действием закона Дж. Миллера, согласно которому человек свободно оперирует в оперативной памяти 7±2 логическими единицами (в нашем случае — торговыми марками).

Окончание табл. 1.10

1	2	3	4	5
				<p>Budwiser приходится всего порядка 3 % мирового сбыта пива.</p> <p>На сегодня уже сложилась система специализации стран на выпуске строго определенной номенклатуры товаров вследствие международного разделения труда. Такая специализация порой носит поузловой и подетальный характер</p>

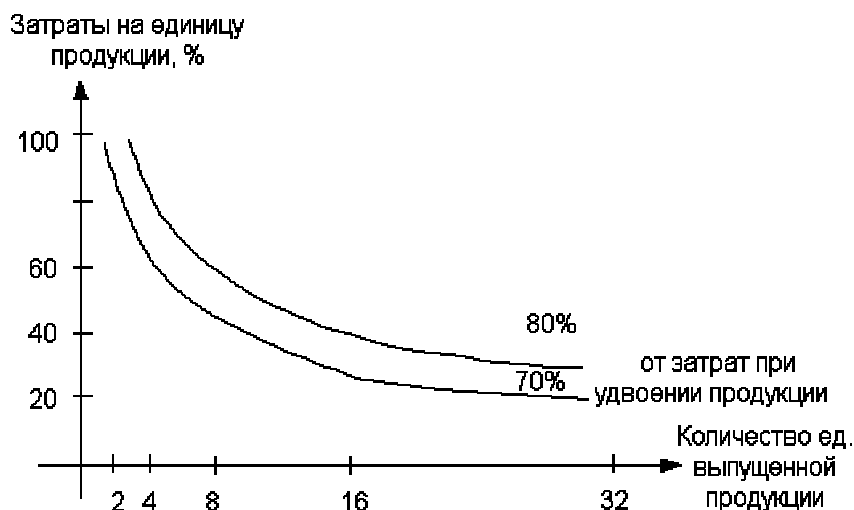


Рис. 1.25

Графическое представление эффекта масштаба производства

Ограничения эффекта масштаба:

- рентабельность может быть связана не только с доминированием по издержкам, но и может быть обусловлена наличием дифференциации и рыночных привилегий;
- конкурент имеет доступ к источникам сырья и канала сбыта, которые обеспечивают ему лидерство по издержкам независимо от рыночной доли;
- технология производства конкурента имеет более выраженный эффект масштаба;
- возможность снижения себестоимости за счет эффекта масштаба мала и не оказывает сильного влияния на рентабельность производства в целом.

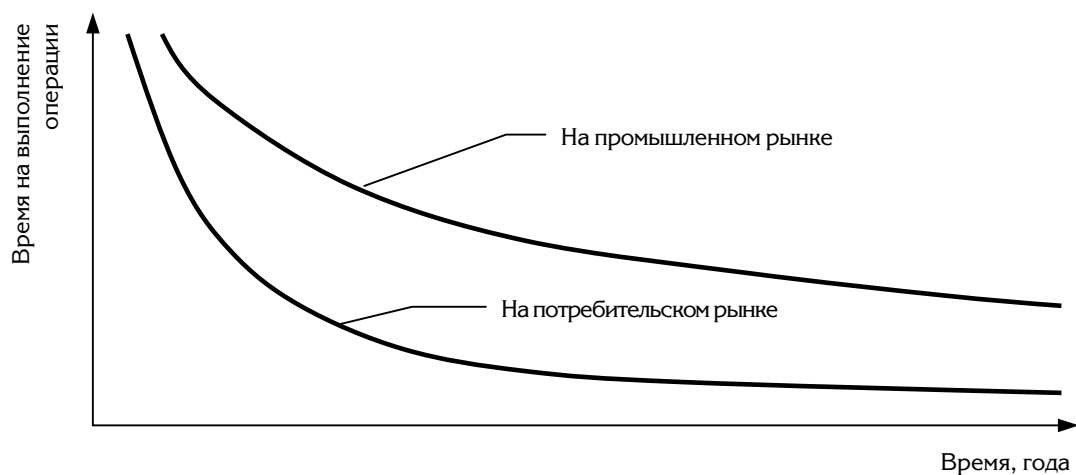


Рис. 1.26

Гипотетическая кривая опыта для промышленного и потребительского рынков

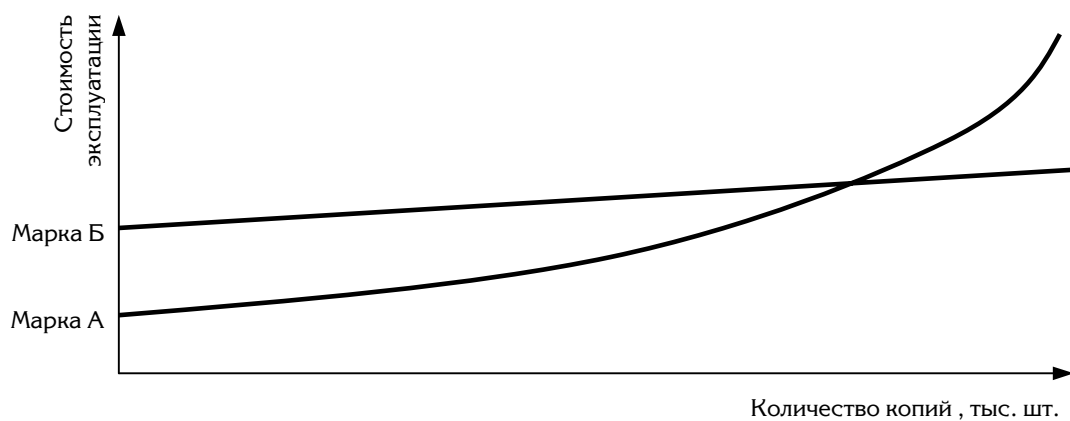


Рис. 1.27

Гипотетические кривые стоимости эксплуатации разных марок копировальных аппаратов

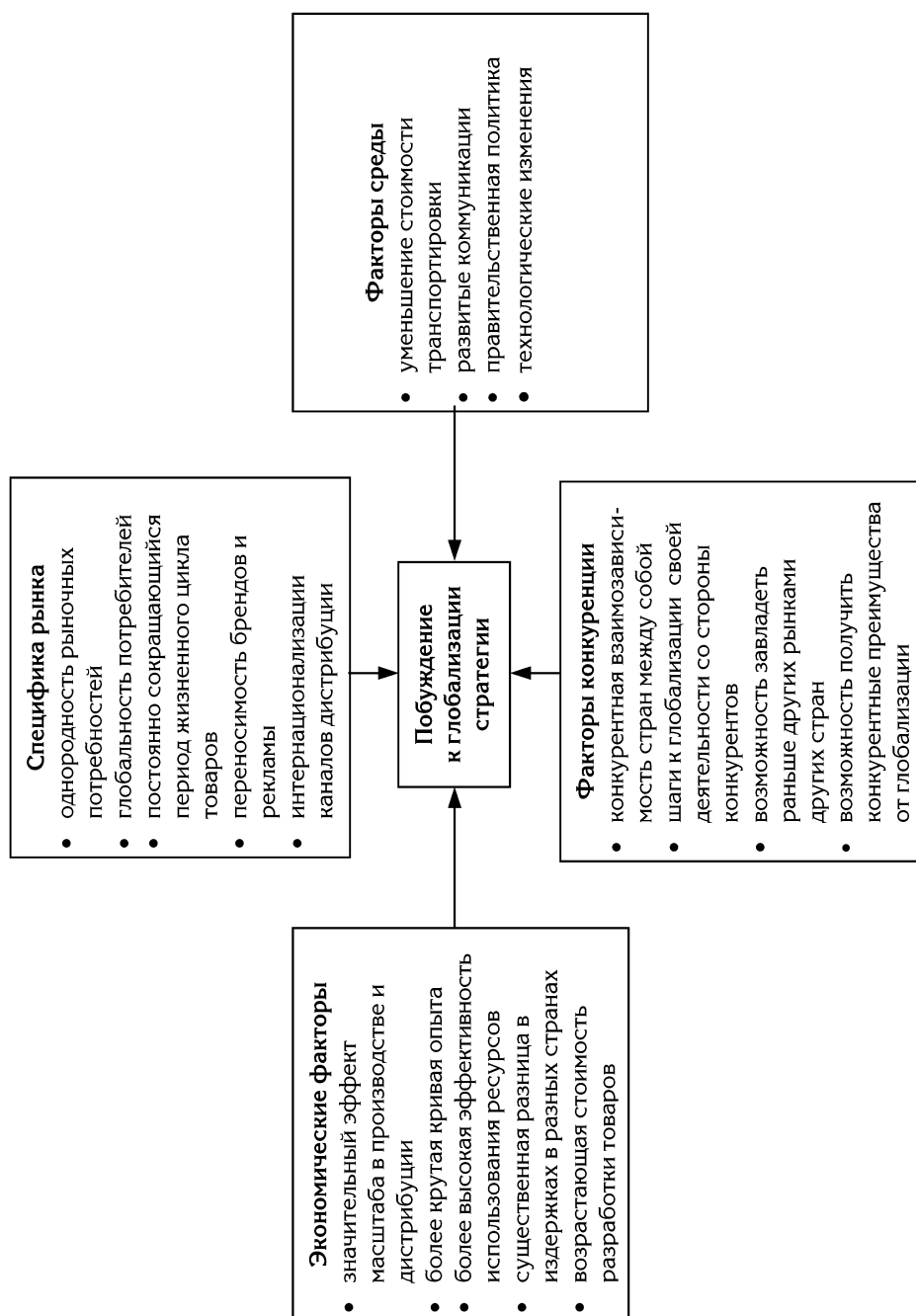


Рис. 1.28
Факторы, подталкивающие промышленный рынок к глобализации

Таблица 1.11

Этапы конкурентной борьбы и их характеристика

Этапы конкурентной борьбы	Ориентировочный период	Чем характеризуется
1. Переход от локальной конкуренции к конкуренции на общенациональном уровне	Конец XIX — начало XX в., послевоенный период	Укрупнение производства, ориентация на использование эффекта масштаба как фактора ведения ценовой войны и расширения сбытовой базы, укрупнение предприятий по принципу «что мы можем производить в силу знаний, опыта и т. п. лучше других»
2. Переход от конкуренции в рамках национальных рынков к конкуренции в рамках региональных группировок	60-е — 70-е года XX в.	Создание региональных экономических группировок, переход от экстенсивного к интенсивному росту, отрыв капиталов от национальных корней, интернационализация хозяйственных связей, национальная специализация, формирование кластеров конкурентоспособных отраслей, ужесточение нетарифных барьеров, унификация законодательства, сбрасывание предприятиями обеспечивающих производств и концентрация на конечном производстве, формирование имиджа торговой марки, гибкая модель производственного процесса. Де-юре, конкурируют между собой компании и бренды, их представляющие. Де-факто, конкурируют не отдельные компании, а национальные экономические системы с их системой менеджмента, ресурсы и рыночная инфраструктура
3. Переход от конкуренции внутри региональных группировок к конкуренции между национальными группировками	С 1990 годов	Борьба между финансово-промышленными группами различных региональных группировок, волна слияний и поглощений по принципу «специалистами в удовлетворении какой доминирующей нужды мы себя зарекомендовали», изначально ориентация компаний на конъюнктуру мирового рынка, глобальные маркетинговые методы, сочетание лидерства по издержкам и достоинствами дифференцированных торговых марок
4. Формирование предпосылок к переходу к цивилизационной конкуренции	Текущее время	Переход от борьбы между региональными экономическими системами к цивилизационным политико-экономическим системам

1.5. Классификация товаров промышленного назначения

При разработке маркетинговой стратегии компании необходимо учитывать к каким классам относятся продаваемые товары. Существуют различные системы классификации промышленных товаров и услуг. Наиболее распространенными критериями классификации являются:

- роль в производстве;
- стоимость;
- скорость амортизации;
- уровень принятия решения о покупке.

Исходя из этих критериев, наиболее распространенной классификацией промышленных товаров является, классификация, приведенная на рис. 1.29.

1. Сооружения и капитальное оборудование. Характерными чертами этого класса товаров в соответствии с выше указанными критериями являются — высокая стоимость оборудования, неэластичный спрос, долгий срок использования, высокий уровень принятия решения о закупке, а также то, что эти товары не становятся частью конечного продукта. Отсюда и особенности маркетинговых задач, такие как:

- прямые каналы распределения;
- длительные переговоры о технико-экономических характеристиках и условиях поставки;
- потребность в дополнительных услугах, ремонте и подгонке и т. п.;
- использование преимущественно личных форм продаж.

Основные фонды	Материалы и комплектация	Промышленные услуги
1. Сооружения и капитальное оборудование <ul style="list-style-type: none"> • сооружения и права собственности • капитальное оборудование 2. Дополнительное оборудование 3. Вспомогательное (офисное) оборудование	1. Сырье <ul style="list-style-type: none"> • с/х сырье • природное 2. Обработанные материалы 3. Детали и компоненты	1. Техническое обслуживание и ремонт 2. Консалтинговые услуги

Рис. 1.29.

Классификация промышленных товаров

2. **Дополнительное оборудование.** Этот класс промышленных товаров предназначен для обеспечения нормальной работы капитального оборудования. Это, например, тягачи, грузоподъемники. Данный вид оборудования имеет большинство черт предыдущего класса товаров, но меньше по стоимости и срокам службы. Принятие решения о закупке в данном случае происходит на уровне закупочного центра, отдела, руководителей второго эшелона (вице-президент, главный снабженец).
Эти товары, как правило, требуют согласованности с капитальным оборудованием. Часто это является одним из основных критериев при выборе поставщика. Например, несогласованность этого класса оборудования с капитальным по рабочим частотам, уровням сигналов, протоколам и т. п. во многих случаях служит причиной отказа от покупки. Кроме того, отсутствие навыков работы персонала компаний-заказчиков часто также служит причиной сохранения приверженности старым поставщикам.
Маркетинговая задача при продаже данного класса товаров состоит в обеспечении разнообразия в ценах и технических характеристиках оборудования.
3. **Вспомогательное оборудование.** Данный класс оборудования используется для обеспечения работы управленческого персонала, клерков и т. п. Это, например, ксероксы, факсы, калькуляторы и другое офисное оборудование. В отличие от первых двух классов характеризуется меньшей стоимостью, большей стандартизованностью, эластичностью спроса. Это оборудование не требует сложного технического обслуживания, каналы распределения более длинные. Решение о закупке принимается на уровне отдела снабжения.
4. **Детали и компоненты.** Становятся составной частью конечного продукта. Они характеризуются незначительной стоимостью, коротким сроком службы, более длинными каналами распределения. Закупки зависят от уровня стандартизации и структуры закупочного отдела в соответствии с разработанными спецификациями.
5. **Обработанные материалы.** К данному классу товаров относятся, например, химические препараты, пластмассы, сталь, цемент и т. д. на них относительно невысокие цены («ножницы»), но большие объемы закупок. Товары данного класса стандартизированы. Уровень принятия решения о закупке — низкий.
6. **Сырье.** Сырьевые материалы могут быть природного (руда, уголь, нефть и т. п.) и сельскохозяйственного (лен, хлопок, соя, натуральная кожа и т. п.)

происхождения. Материалы становятся частью конечного продукта. Приобретают в больших количествах, характеризуются эластичностью спроса. Часто приобретаются по стандартам. Каналы распределения могут быть как длинными, так и короткими.

7. **Промышленные услуги.** Предоставляются банками, страховыми компаниями, рекламными агентствами, юридическими фирмами, агентствами по трудоустройству, консалтинговыми компаниями. Именно за счет промышленных услуг за последние годы значительно вырос промышленный рынок в промышленно развитых странах. Услуги характеризуются тем, что имеют значительную стоимость, но покупать их у профессионалов значительно дешевле, чем производить самим. Услуги не являются составной частью конечного продукта, они не сохраняются и часто изменяются. Особенность приобретения услуг состоит в том, что их качество невозможно оценить до момента получения. В силу этого позиционирование компаний, предоставляющих услуги, идет, в первую очередь, по имиджу, деловой репутации, сроку работы на рынке в определенной области.

Как уже отмечалось, спрос на промышленном рынке, как правило, неэластичен. Исключением служит рынок промышленных услуг.

Кроме приведенной классификации существуют разработанные классификаторы, которые используются в международной торговле (в частности, для определения размера вздымаемых пошлин), статистике. Краткая характеристика данных классификаторов приведена в приложении.

1.6. Краткая характеристика рынка промежуточных продавцов

РЫНОК ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ПРОДАВЦОВ

Рынок промежуточных продавцов (реселлеров¹) — это совокупность отдельных лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с целью получения прибыли.

Как видно из определения, рынок реселлеров состоит из торговых посредников (оптовых и розничных), а также фирм, предоставляющих оборудование в аренду.

¹ Reseller's market (англ.)

Торговые посредники, являясь промежуточным звеном между производителем и потребителем, оказывают сильное влияние на конкурентоспособность предприятий-производителей.

На промышленном рынке выделяют следующих посредников: дистрибуторы, дилеры и джоберы.

Дистрибуторы (от англ. *to distribute* — *распределять*) — это торговец по договору, заключенному с производителем, на право продажи продукции на определенной территории и в течение определенного времени.

Дилер (от англ. *to deal* — *раздавать, иметь связь*) — физическое или юридическое лицо, которое осуществляет деятельность от своего имени и за свой счет.

Джобер (от англ. *job* — *задание, работа*) — дилер, работающий по отдельным, временным договорам.

Дилерство может быть: *исключительное* (посредник получает эксклюзивные права на распространение продукции на рынке), *исключительное на определенной территории* (то же, только на определенной территории: региональные, национальный рынок и т. п.) и *соглашения с принудительным ассортиментом*.

Связь между основными посредниками показана на рис. 1.30.

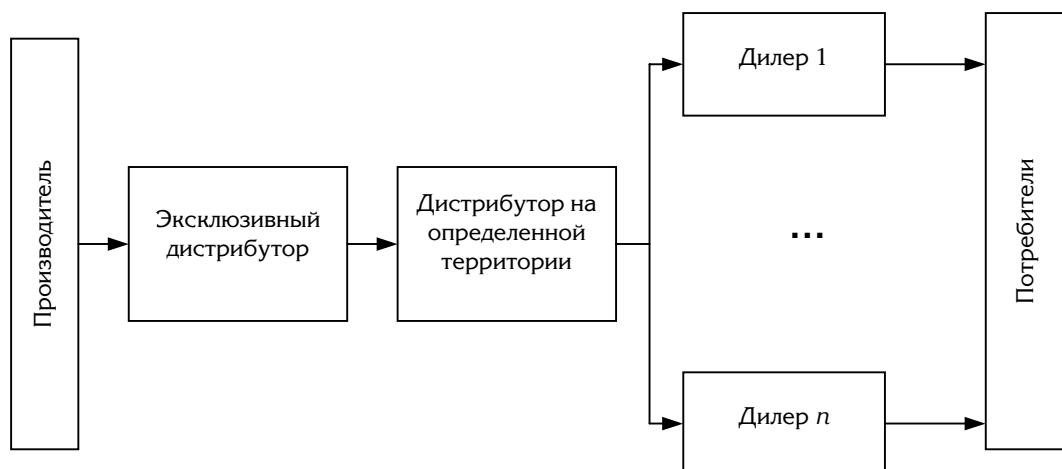


Рис. 1.30.

Участники, участвующие в распределении товаров на промышленном рынке

Каналы распределения выполняют следующие функции: (1) установление контактов с потребителями и поддержание их; (2) самостоятельное проведение программ по повышению лояльности потребителей или реализации программ производителя; (3) стимулирование сбыта; (4) принятие на себя рисков; (5) доводка товаров до требований покупателей; (6) исследовательская работа; (7) организация кредитования (лизинг, отсрочка платежа) и (8) организация продвижения.

В распределении промышленных товаров принимают участие и другие участники торговой сети. Интересной представляется следующая классификация торговых предприятий¹:

1. **Convience** — небольшой розничный магазин «у дома», на АЗС. Главное отличие — небольшая площадь (до 400 м²), близость к покупателю, небольшой, но отработанный ассортимент.
2. **Cash&carry** — магазин по типу «оплата наличными плюс самовывоз». В классическом варианте это оптовый или мелкооптовый склад-магазин большой площади, ориентированный на оптовых и мелкооптовых покупателей, приобретающих товары для дальнейшей перепродажи.
3. **Классический супермаркет** — магазин самообслуживания с единым расчетным узлом и торговой площадью 600–1800 м². Торговля преимущественно продовольственными товарами, непродовольственная группа товаров представлена слабо.
4. **Дискаунтер** (экономичный супермаркет) — магазин самообслуживания с единым расчетным узлом, реализующий товары повседневного спроса. Оформление магазина более скромное, ассортимент уже (как правило, не превышающий 1500–2000 наименований). Средняя торговая площадь — 250–400 м².
5. **Гипермаркет** — магазин самообслуживания с единым расчетным узлом с большой торговой площадью (не менее 2,5 тыс. м²). Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров приблизительно 60/40 %.

Для сведения

Основные статистические данные, характеризующие отечественную розничную торговлю, приведены ниже в таблицах.

¹ Источник: Власова Н. А., Пономарева Ю. В. Торговые сети: мировые тенденции развития и отечественный опыт // Маркетинг и реклама. — 2003. — № 12 (88). — С. 17–20.

Таблица 1.12
Торговля в Украине¹

Годы	Объем розничного товарооборота предприятий (юридических лиц), млн грн. *	В том числе удельный вес, в %		Темпы роста объемов розничного товарооборота предприятий (юридических лиц) к предыдущему году, в сравнимых ценах, %	Наличие объектов розничной торговли предприятий — юридических лиц на конец года, тыс. ед.	Наличие объектов ресторанного хозяйства (рестораны, кафе, бары, столовые и т.п.) предприятий — юридических лиц на конец года, тыс. ед.	Количество рынков по продаже потребительских товаров на конец года, ед.
		продовольственных товаров	непродовольственных товаров				
1	2	3	4	5	6	7	8
1990	78	44,4	55,6	111,5	145,7	62,7	1576
1991	132	46,8	53,2	90,3	143,1	61,8	1506
1992	1456	48,2	51,8	82,0	138,0	54,6	1482
1993	43824	61,0	39,0	65,0	141,2	48,4	1418
1994	336968	62,3	37,7	86,4	138,3	44,3	1377
1995	11964	63,1	36,9	86,1	133,7	40,3	1282
1996	17344	66,6	33,4	94,9	132,0	37,8	1231
1997	18933	63,7	36,3	100,2	127,5	38,3	1551
1998	19317	58,7	41,3	93,4	121,0	36,9	2120
1999	22151	54,4	45,6	92,9	111,6	34,3	2320
2000	28757	51,9	48,1	108,1	103,2	33,1	2514
2001	34417	50,4	49,6	113,7	96,4	32,0	2715
2002	39691	48,0	52,0	115,0	89,3	30,6	2863
2003	49994	45,6	54,4	120,5	83,8	28,9	2891
2004	67556	43,9	56,1	121,9	78,5	27,9	2869
2005	94332	41,6	58,4	123,4	75,2	27,3	2886

¹ Данные Госкомстата Украины тут и далее.

Таблица 1.13

Структура оптового товарооборота предприятий оптовой торговли Украины

	2006р.	2005р.
Оптовый товарооборот, млн. грн.	667228,6	511150,0
В том числе		
• продовольственные товары	103289,0	79123,2
• непродовольственные товары	563939,6	432026,8
Удельный вес в оптовом товарообороте %	100,0	100,0
В том числе		
• продовольственные товары	15,5	15,5
• непродовольственные товары	84,5	84,5
Удельный вес продажи товаров отечественного производства %	65,3	70,0
В том числе		
• продовольственные товары	75,6	78,6
• непродовольственные товары	63,4	68,4

Таблица 1.14

Розничный товарооборот за январь–апрель 2007 года

	Январь–апрель 2007г.	Апрель 2007г.
Оборот розничной торговли (розничный товарооборот предприятий, которые совершают деятельность с розничной торговли, объемы продаж товаров на рынках и физическими лицами-предпринимателями ¹), млн. грн.	82362,3	x
Оборот розничной торговли в % к соответствующему периоду предыдущего года	125,9	x
Оборот ресторанного хозяйства, млн. грн. (с учетом оборота физических лиц-предпринимателей ¹)	3105,2	x
Оборот ресторанного хозяйства в % к соответствующему периоду предыдущего года	110,2	x
Объем розничного товарооборота предприятий, которые совершают деятельность с розничной торговли и ресторанного хозяйства, млн. грн.	45798,5	12512,6
Розничный товарооборот в % к соответствующему периоду предыдущего года	126,2	126,4
Предыдущего месяца	x	99,2

¹ На основе данных сплошного обследования сети розничной торговли та торговли ресторанного хозяйства, что принадлежат физическим лицам-предпринимателям.

Таблица 1.15

Объем розничного товарооборота предприятий за январь–апрель 2007 г.

Регион	Оборот розничной торговли за январь–апрель 2007 г., млн грн.	Темпы роста оборота розничной торговли (в сравнительных ценах), %		
		январь–апрель 2007г. к январю–апрелю 2006 г.	справочно:	
			январь–апрель 2006 г. к январю–апрелю 2005 г.	2006 г. к 2005 г.
1	2	3	4	5
Украина	82362,3	125,9	127,0	124,8
Автономная Республика Крым	2680,6	130,1	124,3	129,8
Винницкая	2138,6	124,3	126,6	122,3
Волынская	1553,1	122,2	124,3	121,3
Днепропетровская	6782,9	130,3	124,5	124,2
Донецкая	8098,7	126,0	123,2	127,3
Житомирская	1738,6	127,2	127,2	122,2
Закарпатская	1724,2	117,0	106,3	107,2
Запорожская	3798,6	124,2	110,3	112,3
Ивано-Франковская	2042,8	129,9	131,5	127,4
Киевская	2722,1	130,3	125,6	134,6
Кировоградская	1315,1	129,1	121,4	122,7
Луганская	3484,3	127,5	122,7	125,8
Львовская	3877,4	123,9	114,4	117,0
Николаевская	1931,1	133,9	123,1	126,1
Одесская	4372,1	118,6	134,0	127,3
Полтавская	2279,8	123,4	123,3	121,3
Ровенская	1478,9	122,4	125,9	119,0
Сумская	1586,6	125,7	113,2	119,4
Тернопольская	1198,7	125,3	126,6	126,5
Харьковская	6549,7	123,2	130,0	125,4
Херсонская	1466,4	126,7	119,1	119,0
Хмельницкая	1873,7	118,3	125,0	123,7

Окончание табл.

1	2	3	4	5
Черкасская	1800,9	124,9	119,7	121,7
Черновецкая	1095,2	132,8	115,5	122,0
Черниговская	1418,0	120,4	124,2	120,2
г. Киев	12499,7	127,4	141,3	137,2
г. Севастополь	854,5	126,3	136,5	114,2

Таблица 1.16

Торговая площадь магазинов по регионам

Регион	Торговая площадь магазинов, тыс. м ²					
	1985	1990	1995	1999	2000	2001
Украина	10195	11300	10950	7755	7029	6515
АРК	408	459	384	311	268	266
<i>Области:</i>						
Винницкая	399	444	458	276	246	228
Волынская	209	240	227	163	147	137
Днепропетровская	672	742	775	575	543	480
Донецкая	1090	1171	1189	837	756	674
Житомирская	312	357	334	269	238	209
Закарпатская	252	282	284	208	182	163
Запорожская	394	431	400	286	269	256
Ивано-Франковская	248	286	295	184	158	136
Киевская	389	437	390	266	250	238
Кировоградская	286	310	281	167	156	139
Луганская	602	641	595	358	315	282
Львовская	459	527	518	437	406	392
Николаевская	268	304	311	182	171	158
Одесская	460	499	482	356	322	318
Полтавская	385	429	393	273	241	223
Ровенская	244	276	283	161	146	144
Сумская	329	361	292	229	218	207
Тернопольская	228	264	289	151	137	129
Харьковская	552	595	568	498	412	364
Херсонская	245	280	288	174	158	144
Хмельницкая	351	404	424	257	233	206
Черкасская	347	383	341	246	225	190
Черниговская	323	350	319	253	234	215
Г. Киев	372	411	446	447	427	443
Г. Севастополь	60	65	70	67	68	73

Таблица 1.17

*Количество объектов розничной торговли по регионам
(на конец года), тыс.*

	Розничная торговля		
	1999	2000	2001
Украина	111,6	103,2	96,4
Автономная Республика Крым	4,9	4,6	4,7
<i>Области:</i>			
Винницкая	4,6	4,2	3,8
Волынская	2,6	2,4	2,3
Днепропетровская	7,0	6,4	5,8
Донецкая	9,8	8,9	8,1
Житомирская	3,8	3,4	3,0
Закарпатская	3,2	2,9	2,7
Запорожская	4,0	3,8	3,6
Ивано-Франковская	3,4	3,0	2,7
Киевская	4,0	3,9	3,6
Кировоградская	2,9	2,8	2,6
Луганская	4,7	4,2	3,9
Львовская	7,8	7,3	6,9
Николаевская	3,0	2,9	2,7
Одесская	5,5	5,4	5,2
Полтавская	4,6	4,2	4,0
Ровенская	2,4	2,2	2,1
Сумская	3,3	3,2	3,0
Тернопольская	2,5	2,3	2,2
Харьковская	7,3	5,9	5,5
Херсонская	2,7	2,6	2,4
Хмельницкая	3,8	3,7	3,4
Черкасская	3,3	3,1	2,6
Черновецкая	1,9	1,7	1,6
Черниговская	4,0	3,8	3,6
Г. Киев	3,8	3,6	3,5
Г. Севастополь	0,8	0,8	0,9

Таблица 1.18

Количество объектов розничной торговли

(по типам, на конец года), тыс.

	Количество объектов розничной торговли		
	1999	2000	2001
Розничная торговля			
<i>Всего:</i>			
Магазины	111,6	103,2	96,4
Киоски и палатки	84,5	77,9	72,3
<i>По формам собственности</i>			
• Государственные и коммунальные магазины			
Магазины	9,8	8,8	8,2
Киоски и палатки	4,0	3,8	3,7
• Частные			
Магазины	8,0	7,6	7,6
Киоски и палатки	4,1	4,0	4,1
• Коллективные			
Магазины	67,6	61,5	56,5
В том числе потребительской кооперации	28,0	26,3	23,4
Киоски и палатки	18,1	17,5	16,3
<i>По месту расположения</i>			
• В городских поселениях			
Магазины	53,8	48,1	44,9
Киоски и палатки	22,3	21,7	20,5
• В сельской местности			
Магазины	31,6	29,8	27,4
Киоски и палатки	3,9	3,6	3,6
На 10000 население объектов розничной торговли			
Единиц	22	21	20
Торговой площади магазинов	1560	1426	1346

Рассмотрим основные характеристики рынка реселлеров.

1. **Рыночные.** Сегодня в промышленно-развитых странах многие торговые фирмы достаточно велики и имеют мало конкурентов на их рыночных областях. Например, в США еще в середине 80-х гг. прошлого века было более 50 тыс. торговых точек fast-food, из них приблизительно 70 % входят в состав крупных компаний. Причем на McDonald's приходится порядка 6 тыс. Увеличение торговых сетей наблюдается и в Украине. Это является следствием усиления конкуренции на данном рынке.

Можно выделить следующие тенденции на рынке реселлеров:

- Современная тенденция, которую можно наблюдать на рынках западных стран, заключается в том, чтобы иметь достаточное количество небольших торговых точек, которые объединены под единым началом. Другими словами, работа на основе концепции *be small & concentrated*, которая позволяет создать широкую торговую сеть, при этом объединенную под единым началом, что позволяет создать преимущества централизованного управления, маркетинга и снабжения.
- Следующей тенденцией (в том числе и в Украине) является рост числа торговых предприятий, работающих на условиях франчайзинга¹. Если для традиционных предприятий статистика показывает, что порядка 80 % из них в течение после организации 3–5 прекращают свое существование, то в случае работы на условиях франчайзинга статистика полностью противоположная. Причины здесь несколько, а именно: проверенный в других странах (региональных рынках) ассортимент, методы маркетингового управления, стандарты продаж.
- Глобальной тенденцией является рост электронной коммерции. По данным компании Mentis Corporation (США) в 2000 году объем продаж посредством Интернет составил:

Характеристика	Данные
Общий объем продаж	\$ 4,5–6 млрд
Объем продаж на одного покупателя	\$ 600–800
Средний размер одной Интернет-продажи	\$ 25–30
Доля on-line продаж	60–70 %
Доля доставляемых товаров	30–40 %

Типовая схем расчетов с использование Интернет при покупке товаров представлена на рис. 1.31.

¹ Франчайзинг (франшиза) — право работы предприятия под именем франчайзера (собственника торговой марки).

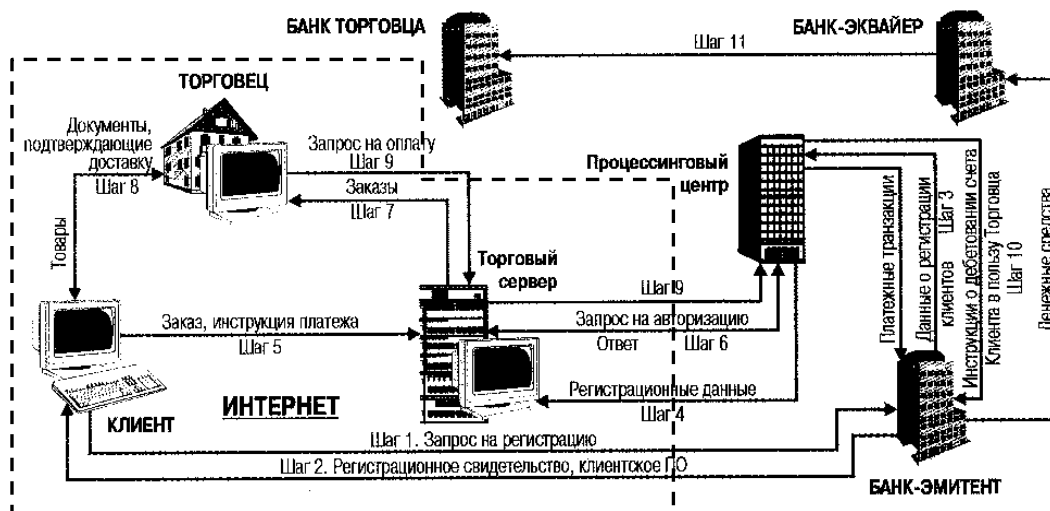


Рис. 1.31

Ориентировочная схема-расчет при покупке товаров с использованием Интернет

Успех промышленных производителей во многом определяется рыночной силой реселлеров, их покупательной способностью, возможностью оказывать поддержку и сопровождение товаров на рынке.

2. Продуктовые. Можно выделить следующие продуктовые характеристики реселлеров:

- многие крупные реселлеры имеют формализованные процедуры закупок и детализированные спецификации;
- в связи с тем, что потребители часто требуют различного качества, материалов, стиля и рабочих характеристик реселлеры часто занимаются модификацией продаваемой продукции, доводкой характеристики товара до требований отдельных покупателей.
- для отличия своих товаров от товаров других продавцов, реселлеры иногда занимаются присвоением собственных марочных названий. Хотя в Украине сегодня таких магазинов нет, они на Западе. Такие магазины (универмаги) ориентированы на высокодоходную часть населения.
- при продаже технически сложной и уникальной продукции реселлеры занимаются организацией послепродажной поддержки.
- сегодня дилеры часто (в том числе и в Украине) не хотят покупать большие партии дорогостоящего товара и «замораживать» собственные оборотные средства. Они предпочитают приобретать демонстрационные образцы, заключая контракты с дистрибуторами, о том, что за оговоренное время любая из моделей может быть им поставлена. Такой подход

позволяет высвободить значительные финансовые ресурсы, существенно снижает для дилеров барьеры входа в рынок;

- Крупные торговые предприятия, торгующие промышленными товарами¹, часто формируют собственный ассортимент в соответствии с ассортиментной пирамидой (рис. 1.32). Согласно ей 50 % — это стандартные модели, такие как и у всех остальных продавцов, 40 % — новые модели и 10 % — старые, но функциональные модели.

3. **Покупательские характеристики.**

Обычно реселлеры имеют высоко подготовленных специалистов в области товароведения, которые осуществляют закупки на профессиональной основе. Однако часто в отечественных условиях мелкие реселлеры не имеют базовой профессиональной подготовки для того, чтобы профессионально разбираться в особенностях закупаемой промышленной продукции. Поэтому они имеют тенденцию к сравнению технических особенностей закупаемой продукции при принятии решения о покупке на основе характеристик, спрашиваемых покупателями, принятыми важными в их среде либо же на собственном понимании данной проблемы.

4. **Каналы распределения.** Глубина каналов распределения зависит от класса продаваемых товаров². Она может быть как большой, так и малой. Участие реселлера в канале зависит от уровня прибыльности от перепродажи.
5. **Продвижение.** При разработке компанией-производителем стратегии продвижения, ориентированной на реселлеров, упор необходимо делать на персональные продажи, прямую почтовую рекламу и рекламу в специальных изданиях.
6. **Ценовые.** Реселлеры более чувствительные к ценовому фактору, чем промышленные предприятия, так как их прибыль формируется за счет разницы между ценой продажи и ценой, предложенной производителем. Цена в данном случае используется как один из важнейших инструментов продвижения. Для этого используют различные скидки и стимулирование сбыта по месту продаж (in store promotion).

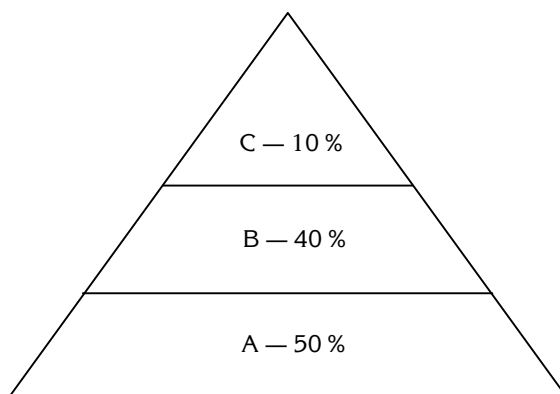


Рис. 1.32

Ассортиментная пирамида

¹ Например, компания Юнитрейд.

² См. классификацию промышленных товаров.

Для напоминания:

Скидки подразделяются на одноразовые и накопительные. Накопительная скидка бывает с правом передачи другому лицу¹, так и без них. Технически это может быть либо внутренний накопительный счет или дисконтная карта.

Выделяют следующие виды скидок: (1) за объемы; (2) за форму оплаты (наличные); (3) за сроки оплаты, в т. ч. скидки-сконто, например «2/10, нетто 30», что означает за оплату в течение 10 дней скидка 2 %, конечные срок оплаты — через 30 дней; (4) для постоянных покупателей; (5) функциональные (например, за хранение, продвижение); (5) скрытые (в виде услуг). Особый случай — скидки для владельцев дисконтных карт, которые, по сути, являются скидками, связанными с экономией на продвижении.

7. **Спрос.** Уровень материальных запасов оптовых посредников является реакцией на цепную взаимосвязь между спросом на потребительском рынке и производным от него спросом на рынке промышленном. Реселлеры могут быть помощниками для маркетологов промышленных предприятий. Они могут оказывать влияние на потребительский спрос напрямую через увеличение усилий по продвижению, улучшение уровня сервиса или уменьшение цены. К тому же, поддерживая связь с покупателями доносить до производителя нужды, потребности и предпочтение их клиентов.

Для рынка реселлеров характерна также связанность спроса.

Рассматривая основные тенденции в развитии рынка розничной торговли можно увидеть, что эти тенденции определяются базовыми стратегиями развития компании по М. Портеру (рис. 1.33). Как видно из рисунка, тенденции связаны с «растягиванием» предприятий по двум полюсам: дифференциация и лидерство по издержкам, обеспечиваемое различными технологическими способами.

1.7. Краткая характеристика государственного рынка и рынка общественных организаций

1.7.1. Государственный рынок

Государственный рынок — это рынок, состоящий из государственных, муниципальных организаций и учреждений, а также органов местного самоуправления.

¹ Одна из киевских компаний, торгующая оргтехникой, резко увеличила объемы продаж, введя накопительные скидки с правом передачи другому лицу. Мелкие предприниматели передавали право воспользоваться своим накопительным дисконтом своим коллегам-предпринимателям, по сути, беря на себя функции продвижения для этого магазина.

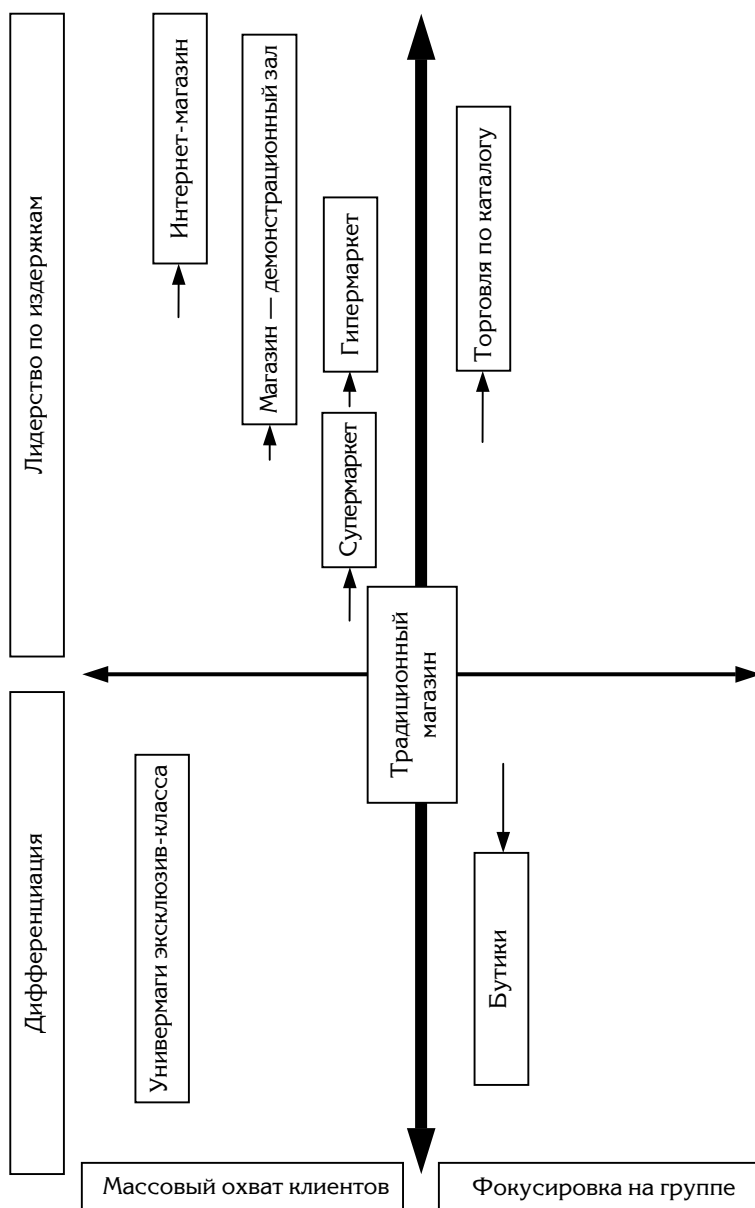


Рис. 1.33
Базовые стратегии развития компании по М. Портеру

Государственный рынок охватывает потребителей как центральных, так и местных органов власти. Для выполнения своих функций государственные организации и учреждения нуждаются в достаточно широком спектре товаров, как гражданского, так и военного назначения.

В большинстве стран данный рынок является высоко привлекательным для предприятий. Причин здесь несколько. Во-первых, государственные заказы, особенно в оборонной сфере, позволяют финансировать перспективные разработки, которые не имеют непосредственной отдачи в краткосрочном периоде. В этом смысле, государственный рынок формирует базу для технологического скачка национальных производителей, способствует укреплению их конкурентных позиций (рис. 1.34). Во-вторых, получив государственный заказ, компания может обрести стабильность в условиях рынка (особенно в условиях нестабильной конъюнктуры), возможность обеспечить оптимальное распределение имеющихся у нее ресурсов. Поэтому даже порой при относительно низкой рентабельности единицы продукции, проданной на государственном рынке, это все равно выгодно компании, особенно учитывая, как правило, значительные объемы поставок. И в-третьих, государственные заказы стабильны, предсказуемы (потребности государства меняются редко) и требования к характеристикам продукции умеренны и заранее известны. Все это позволяет создать предприятию некий стабильный остов для завоевания позиций на рынке коммерческих организаций.

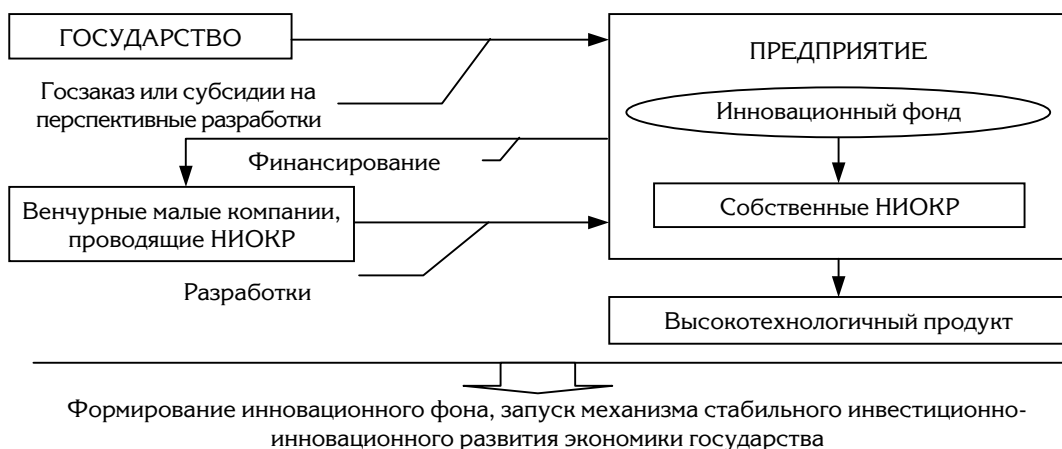


Рис. 1.34

Иновационный процесс на промышленном предприятии

Для сведения

Инновационная активность

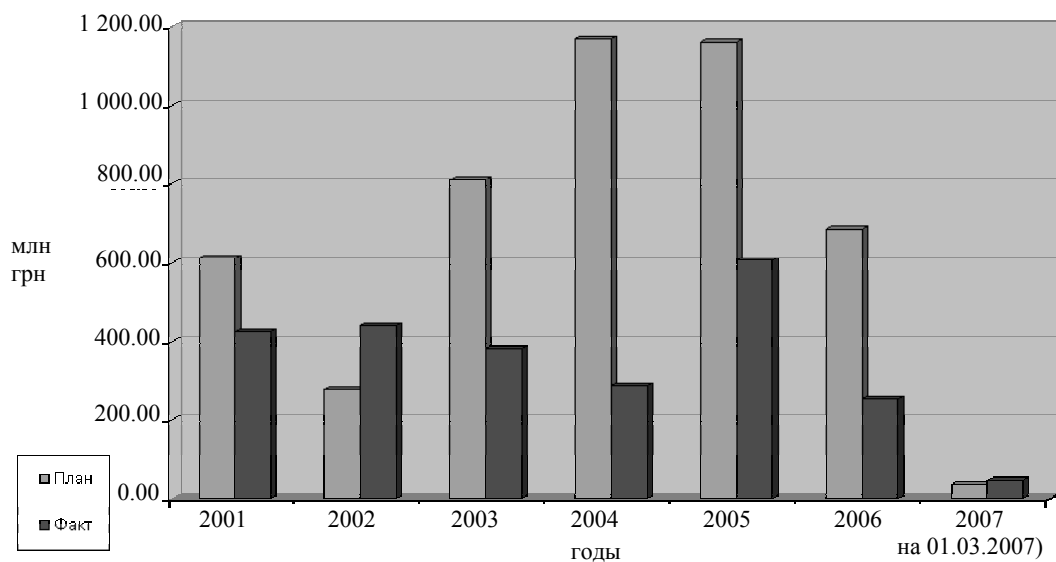
Годы	Удельный вес предприятий, которые		Общая сумма расходов	В том числе по направлениям				
	занимались инновациями	внедряли инновации		исследования и разработки	приобретение новых технологий	подготовка производства для внедрения инноваций	приобретения машин и оборудования связаны с внедрением инноваций	другие расходы
	%			млн грн.				
2000	18,0	14,8	1760,1	266,2	72,8	163,9	1074,5	182,7
2001	16,5	14,3	1979,4	171,4	125,0	183,8	1249,4	249,8
2002	18,0	14,6	3018,3	270,1	149,7	325,2	1865,6	407,7
2003	15,1	11,5	3059,8	312,9	95,9	527,3	1873,7	250,0
2004	13,7	10,0	4534,6	445,3	143,5	808,5	2717,5	419,8
2005	11,9	8,2	5751,6	612,3	243,4	991,7	3149,6	754,6
2006	11,2	10,0	6160,0	992,9	159,5	954,7	3489,2	563,7

Объем выполненных научных и научно-технических работ

Годы	Всего, в фактических ценах	В том числе				Удельный вес объема выполненных научно-технических работ в ВВП
		фундаментальные исследования	прикладные исследования	разработки	научно-технические услуги	
1	2	3	4	5	6	7
	млн грн.					%
1996	1111,7	140,6	321,6	606,9	42,6	1,38
1997	1263,4	188,5	309,2	693,7	72,0	1,36

Окончание табл

1	2	3	4	5	6	7
1998	1269,0	205,5	297,5	682,8	83,2	1,22
1999	1578,2	220,5	330,4	918,6	108,7	1,20
2000	1978,4	266,6	436,7	1106,3	168,8	1,14
2001	2275,0	353,3	304,9	1317,2	299,6	1,13
2002	2496,8	424,9	343,6	1386,6	341,7	1,11
2003	3319,8	491,2	429,8	1900,2	498,6	1,24
2004	4112,4	629,7	573,7	2214,0	695,0	1,19
2005	4818,6	902,1	708,9	2406,9	800,7	1,13
2006	5354,6	1141,0	841,5	2741,6	630,5	1,00



Выполнение плановых показателей общего фонда государственного бюджета по возмещению иностранных кредитов, привлеченных государством и под государственные гарантии за 2001- 2007 годы по состоянию на 01.03.2007

К потребителям на государственном рынке относятся не только различные министерства и ведомства, но часть госпредприятий. Их можно подразделить на две группы: казенные предприятия и предприятия, где государство имеет права собственности (например, в АО). Последние не относятся к госрынку и выступают как коммерческие предприятия с государственной долей¹.

Государственный рынок имеет следующие характерные особенности:

1. **Большая емкость рынка.** Несмотря на попытки сокращения госаппарата, в большинстве стран он все равно растет. При этом данные структуры постоянно испытывают потребность от карандашей и бумаги до оргтехники, автомобилей и т. п. товаров. Так, по некоторым оценкам, ежегодная емкость рынка государственных организаций и учреждений в Украине составляет около 30 млрд грн². Закупки осуществляют порядка 60 тыс. организаций по 50 тыс. наименований.

Для сведения

Перечень объектов, которые предлагаются к финансированию в 2004 году за счет государственных капитальных вложений из общего фонда государственного бюджета

Наименование объектов и их местонахождение	Объем государственных капитальных вложений, тыс. грн.
1	2
Всего:	2421682,8
в том числе:	
Минагрополитики	7500
МВД	111620
Главное управление внутренних войск Министерства внутренних дел Украины	10830
Минтопливэнерго	670895,8
МИД	28260
Минобороны	479000

¹ Сегодня правительством Украины разработан типовой договор с руководителем гос. предприятия. Для управления госсобственностью в Украине создано Государственное агентство по управлению корпоративными правами.

² Эта сумма состоит из бюджетных и внебюджетных средств организаций и учреждений.

Продолжение табл.

1	2
МОН	13700
МНС	44099
МОЗ	2915
Академия медицинских наук	22000
Минтруда	5000
Минпромполитики	68000
Минтранс	9300
Минфин	2500
Минфин (общегосударственные расходы)	531592,5
Субвенция из подержанного бюджета местным бюджетам на выполнение инвестиционных проектов	
Держбуд	8800
Держводгосп	30465,1
Держкомспорт	30000
Государственный комитет Украины в делах национальностей и миграций	40000
Государственный комитет Украины из государственного материального резерва	9200
Госкомграницы	34026
Гостаможслужба	35000
НКАУ	4000
Конституционный Суд Украины	1000
Верховный Суд Украины	10000
Государственная судебная администрация Украины	22339,4
Генеральная прокуратура Украины	5934
Государственное управление делами	88900

Окончание табл.

1	2
Аппарат Верховной Рады	40000
Государственный департамент по вопросам выполнения наказаний	8194
Управление государственной охраны	1258
СБУ	18954
Счетная палата Украины	3400

1. Лица, распоряжающиеся финансовыми ресурсами и осуществляющие закупки, не являются владельцами предоставленных ими средств, что накладывает особенности на мотивацию, модели выбора (рис. 1.35).
2. **Процесс закупок сильно обременен формальностями¹**, более длительный. Возможные расходы госорганов распределены по соответствующим возможным статьям. Все крупные закупки бюджетные организации должны осуществлять на основе результатов проведенных тендеров. Расчеты бюджетных организаций проходят Казначейство, что дополнительно затягивает время прохождения платежей.

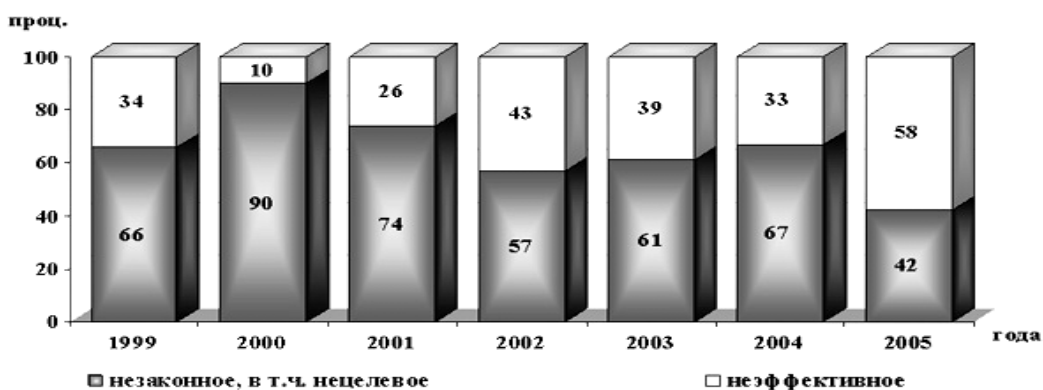


Рис. 1.35

Структура выявленных нарушений в использовании бюджетных средств

¹ См. Закон Украины «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» (<http://portal.rada.gov.ua>).

3. **Закупки на государственном рынке сильно подвержены влияниям политических факторов**, а также личностных предпочтений и интересов руководителей государственных структур.
4. **Государство часто проводит протекционистскую политику** по отношению к отечественным производителям. Так, например, в Украине государственным структурам запрещено покупать зарубежную продукцию если есть отечественные аналоги. Одно четкое определение «аналог», к сожалению, не дано.
5. **При покупке товаров за рубежом для собственных нужд (не для последующей продажи) государственные структуры в Украине освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость.**
6. **Многие бюджетные организации кроме бюджетных средств имеют еще и внебюджетные средства.** Хотя их использование жестко регламентируется, тем не менее, они предоставляют большие возможности в приобретении товаров, значительно увеличивают емкость данного рынка.

В Украине сегодня, к сожалению, еще не сформированы печатные каталоги с перечнем закупаемых государством товаров. В США же, например, правительственные агентства издают справочники с перечнем необходимых им товаров. Например, «Коммерс бизнес дейли» (военные поставки), «Справочник по закупкам правительства США, техническим условиям и порядку поставок». Однако, в Украине существует по данной тематике Интернет-портал «Государственные закупки Украины»: www.zakupivli.com.

Государственные закупки в мировой практике осуществляются следующими основными путями:

- методами контрактов по результатам переговоров;
- методом открытых торгов;
- методом тендеров¹.

Последний метод достаточно широко распространен. Это обусловлено тем, что при соблюдении процедуры проведения тендера в условиях, когда у участников нет возможности отслеживать поведение других продавцов, каждый из них предлагает максимально выгодные условия. Это позволяет государству экономить значительные средства налогоплательщиков.

Государственные структуры могут осуществлять закупки централизованно (для всех структурных подразделений), децентрализованно (если подразделения имеют статус юридического лица) или же по смешанному принципу.

¹ См., например, интернет-портал: www.ua-tenders.com.

Для сведения

ГОДОВОЙ ПЛАН
Деятельности тендерного комитета относительно организации и проведения процедур
государственных закупок
(наименование закупщика – распорядителя государственных средств)

№ п/п	Наименование определенного предмета закупки	Код согласно с КЕКВ и КПКВ (для бюджетных средств)	Источник финансирования	Ожидаемая стоимость предмета закупки, тыс. грн.	Отдельных части предмета закупки (в случае их определения)	Ожидаемая стоимость отдельных части предмета закупки (в случае их определения), тыс. грн.	Код согласно с ДКПП 016-97 (при закупке товаров, услуг)	Наименование процедуры закупки	Ожидаемый срок начала процедуры закупки	Ответственное подразделение (лицо) и/или подразделение(я) (лица), которых планируется привлечь к подготовке тендерной документации	Срок действия договора	Примечание
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2												
3												

Вставка

ПЕРЕЧЕНЬ ОРГАНОВ ВЛАСТИ УКРАИНЫ¹

Центральные органы власти:

- Президент Украины
- Верховная Рада Украины
- Кабинет Министров Украины
- Совет национальной безопасности и обороны Украины

Министерства:

- Министерство аграрной политики Украины
- Министерство внутренних дел Украины
- Министерство экологии и природных ресурсов Украины
- Министерство экономики и по вопросам европейской интеграции Украины
- Министерство иностранных дел Украины
- Министерство Украины по вопросам чрезвычайных ситуаций и по делам защиты населения от последствий Чернобыльской катастрофы
- Министерство культуры и искусств Украины
- Министерство обороны Украины
- Министерство образования и науки Украины
- Министерство здравоохранения Украины
- Министерство топлива и энергетики Украины
- Министерство работы и социальной политики Украины
- Министерство транспорта Украины
- Министерство финансов Украины
- Министерство юстиции Украины
- Министерство транспорта Украины

Государственные комитеты и другие центральные органы исполнительной власти, статус которых приравнивается к Государственному комитету Украины:

- Государственный комитет архивов Украины
- Государственный комитет Украины из строительства и архитектуры
- Государственный комитет Украины по водному хозяйству
- Государственный комитет связи и информатизации Украины
- Государственный комитет Украины по энергосбережению
- Государственный комитет информационной политики, телевидения и радиовещания Украины
- Государственный комитет лесного хозяйства Украины

¹ по состоянию на 01.01.2007 г.

- Государственный комитет Украины по вопросам физической культуры и спорта
- Государственный комитет по делам охраны государственной границы Украины
- Государственный комитет стандартизации, метрологии и сертификации Украины
- Государственный комитет статистики Украины
- Государственный комитет Украины по вопросам развития предпринимательства
- Национальное космическое агентство Украины
- Главное контрольно-ревизионное управление Украины
- Государственная туристическая администрация Украины

Департаменты:

- Государственный департамент продовольствия Украины
- Департамент интеллектуальной собственности
- Государственный департамент из надзора за охраной работы
- Государственный департамент авиационного транспорта
- Департамент ресурсного обеспечения
- Департамент медицинского обеспечения и реабилитации МВД Украины

Центральные органы власти со специальным статусом:

- Антимонопольный комитет Украины
- Государственная налоговая администрация Украины
- Государственная таможенная служба
- Государственный комитет Украины по вопросам регуляторной политики и предпринимательства
- Государственный комитет ядерного регулирования Украины
- Фонд государственного имущества
- Государственный комитет Украины по вопросам технического регулирования и потребительской политики
- Национальная комиссия регулирования электроэнергетики Украины
- Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку Украины
- Служба безопасности Украины
- Главное управление государственной службы Украины

1.7.2. Рынок общественных организаций

Еще одной составляющей промышленного рынка являются потребители из числа общественных организаций. Это различные политические партии, творческие союзы, профессиональные и другие ассоциации, религиозные организации и другие добровольные объединения граждан. Структура и количество таких организаций приводятся в табл. 1.19.

Таблица 1.19

Количество легализованных объединений граждан¹ (на 1 января 2007 г.)

Вид объединения	Количество объединений	Количество, имеющих статус	
		международных	всеукраинских
Политические партии	125		125
Общественные организации			
Общественные движения	9	4	5
Объединения национальных и дружеских связей	114	36	78
Молодежные объединение	96	7	89
Из них:			
Студенческие объединения	14		14
Детские организации	10	1	9
Женские организации	45	4	41
Объединения ветеранов и инвалидов	44	6	38
Из них:			
Объединения ветеранов и инвалидов войны	10		10
Объединения профессиональной направленности	326	46	280
Объединения (общества) охраны природы	64	25	39
Объединения (общества) охраны памятников истории и культуры	2	0	2
Оздоровительные и физкультурно-спортивные	219	18	201
Объединения защиты населения от последствий аварии на ЧАЭС	30	23	7
Научно-технические общества, творческие объединения	141	35	106
Образовательные, культурно-воспитательные объединения	149	35	114
Другие общественные организации	488	123	365
Кроме того, союзы объединений граждан	70	5	65
Всего	1956	368	1588

¹ Данные Государственного комитета Украины по статистике.

Спрос на данном рынке иррегулярен и сильно обусловлен политическими факторами, такими, как, например, выборы и перевыборы, обострение политической ситуации. Особенно сильно данный рынок влияет на состояние медиа- и полиграфического рынка. Каждая очередная политическая кампания сопровождается мощными финансовыми вливаниями в рекламные агентства и, как следствие, в СМИ и полиграфические предприятия.

В обычное время данный рынок нуждается в вспомогательных товарах (офисное оборудование, средства связи т. п.), а также в товарах для обеспечения функционирования партийных средств коммуникации с электоратом (газеты, электронные СМИ и т. п.).

Раздел 2

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ

Побежденным мы оставим только слезы,
чтобы было чем плакать.

О. Бисмарк

Разработка и реализация любой корпоративной стратегии, направленной как на внешнюю, так и на внутреннюю среду, предполагает достижение определенной цели. Такой конечной целью является обеспечение конкурентоспособности предприятия как основы его стратегической стабильности на рынке. Естественной в этом контексте является потребность в кратком изложении некоторых положений теории конкуренции, которые являются основополагающими для формирования маркетинговой стратегии предприятия. Рассмотрим их.

Врезка

БОРЬБА ЗА СТРАТЕГИЧЕСКУЮ СТАБИЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: КРАТКИЙ РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ

Одной из главных задач экономистов-теоретиков, занимающихся вопросами управления предприятия, является создание концепций и развитие на этой основе прикладных теорий, обеспечивающих конкурентоспособность предприятий, формирование основы для их стабильного функционирования в долгосрочной перспективе. Такое стабильное развитие, прежде всего, крупных предприятий, обеспечивает поступательное развитие национальной экономики в целом, формирование необходимого базиса для социально прогресса общества в целом. В этой связи актуальной представляется задача ретроспективного анализа причин возникновения основных современных теорий, связанных с управлением предприятием, и составление на этой основе прогностических оценок их дальнейшего развития.

Среди основных факторов, влияющих на возникновение и формирование новых концепций управления предприятием можно выделить следующие: соотношение спроса и предложения на рынке, уровень производительности труда, развитие науки и техники, уровень конкурентной борьбы.

Основные дестабилизирующие факторы и предложенные способы их нивелирования, появившиеся теории, представлены в таблице. Рассмотрим их подробнее.

Этапы обеспечения стратегической стабильности коммерческого предприятия

Этап	Суть дестабилизирующего фактора	Способы преодоления, теории
1	Переход от локальной конкуренции к конкуренции на уровне национальных рынков. Зависимость от личности владельца предприятия, ограничения по капитализации предприятия	Отделение предприятия от собственника, создание АО различного типа, научные методы организации труда (теории менеджмента)
2	Существенное превышение предложения над спросом, проблема перепроизводства и сбыта	Новая концепция планирования работы предприятия, концепция маркетинга
3	НТР и последующий за ней НТП	Теория жизненного цикла товара Т. Левита
4	Формирование значительной доли среднего класса, изменение базовых мотиваций потребителей, появление консюмеризма	Отход от массового маркетинга к маркетингу целевому, вплоть до индивидуального на новой технологической основе, внедрение АСУП и САПР
5	Дальнейшее обострение конкурентной борьбы, переход от конкуренции на уровне национальных рынков к конкуренции между региональными группировками	Актуализация международного маркетинга, логистика, создание НПО, позиционирование и брендинг (управление активами торговой марки)
6	Глобализация конкуренции, борьба между региональными группировками	TQM, инноватика, реинжиниринг
7	Развитие обозначенных процессов, кризис бизнес-идей, энергетический кризис	(?) Дальнейшая специализация в рамках менеджмента (контролинг и т. п.), «криэйтинг», переход к организации бизнеса по принципу be small (located) & concentrated

Развитие производительных сил в конце XIX — начале XX вв. привели к необходимости разрешения одной из первых серьезных проблем капиталистической системы, а именно, проблемы примата частной собственности. Основной формой организации предприятий на тот период времени было или единоличное предприятие, или товарищество. Такая организационная форма приводила к сильной зависимости эффективности предприятий от личности владельца (владельцев), его наследников, создавал преграды повышению капитализации предприятий. В этот период времени конкуренция переходила от локального к общенациональному уровню, активно решалась проблема повышения производительности труда через улучшение его организации, механизации производственных процессов. Все это породило необходимость отделения предприятия от его владельца, создание акционерных обществ и последовавшую за эти менеджерскую революцию.

Превышение предложения над спросом как следствие повышения производительности труда породило необходимость создания и активного внедрения в практику предприятий новой теоретической основы, которая ликвидировала бы очередную зависимость предприятия от стихии рынка. В этот раз зависимость от колебаний рыночной конъюнктуры. Такую теоретико-методическую основу создала теория маркетинга, которая, как известно, стала активно внедряться в практику действующих предприятий с 50-х годов прошлого века. Привнесенная маркетингом концепция и философия ведения бизнеса изменили сами принципы планирования деятельности предприятия в условиях рынка, создали необходимый теоретико-методологический фундамент для стратегического планирования деятельности предприятий. Это позволило крупнейшим компаниям согласовать спрос и предложение на рынке на заранее просчитанных, выгодных для них условиях. Естественно, что это еще более усилило власть крупнейших монополий, обеспечило их стабильный рост¹.

Очередным вызовом стабильности крупнейших корпораций послужила научно-техническая революция и последовавший за ней научно-технический прогресс (1960-е — 1970 гг.). Появление технологий, способных создавать принципиально новые товары, создало стратегические бреши для прорыва на устоявшиеся рынки новых компаний, ощутимому переделу рыночных долей, поколебало позиции крупнейших и при этом старейших монополий. Резкое увеличение скорости обновления продукции и технологий, к тому же, выдвинуло новые требования к планированию производственно-сбытовой и научно-технической деятельности предприятий, их активам и т. п. Это породило такие направления, как теорию жизненного цикла товара Т. Левита, инжиниринг и т. п. Кроме того, для обеспечения

¹ Как свидетельствует статистика, в США примерно 1/5 всех предприятий — это АО, при этом на них приходится порядка 90 % всей производимой продукции.

стратегической стабильности на рынке компании пришлось существенно перестраивать свою производственную деятельность. Возникла необходимость отхода от крупных производств, имевших полный производственный цикл к гибкой системе, в рамках которой на головном предприятии оставался главный конвейер и конструкторская документация на готовую продукцию (и, соответственно, львиная доля прибыли)¹, а заказы на ее основные комплектующие размещались на мелких предприятиях, способных быстро реагировать на изменения в конъюнктуре рынка. В это время активно внедряются автоматизированные системы управления производством (АСУП) и системы автоматизированного проектирования (САПР). Последняя позволила существенно сократить сроки разработки новых образцов продукции, а АСУП существенно повысить производительность труда, да и, к тому же, сочетать достоинства массового или крупносерийного производства с элементами индивидуализации товара, в чем в тот период времени возникла рыночная необходимость². Параллельно с этими процессами прикладная наука начинает приближаться к предприятиям. Необходимость сокращения времени между научной разработкой и внедрением ее производства привело к появлению того, что у нас в стране называли НПО (научно-производственные объединения). Все это оказало существенное влияние на конъюнктуру рынков промышленно-развитых стран, сильно сказалось на товарной, ценовой и прочих маркетинговых стратегиях ведущих компаний, заставило их пересмотреть принципы организации своей деятельности. Сильные колебания конъюнктуры рынка, невозможность использовать старые методы планирования подорвали позиции классической школы стратегического планирования, одним из ярких представителей которой был И. Ансофф, хотя это направление до сих пор популярно в нашей стране. Все это привело к формированию в менеджменте новых школ, например, предпринимательства и т. п.³

Скомпенсировать вызванное НТР и НТП рыночное возмущение на период структурной перестройки многим крупнейшим западным монополиям, на наш взгляд, удалось за счет интернационализации деятельности (в этот период конкуренция переходит с национального на региональный уровень), активной международной экспансии, расширения зон сбыта и снабжения. Как следствие — интерес компаний к логистике как теории, обеспечивающей возможности

¹ Одна из главных проблем украинской экономики состоит в том, что в наследство от СССР достались предприятия, в основном, производящие отдельные узлы и компоненты, а сами сборочные производства преимущественно остались в РФ.

² Сегодня, например, уже даже украинский потребитель уже может заказать у дистрибуторов ведущих автомобильных компаний модель с индивидуальной комплектацией.

³ Более подробно см.: Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2000.

существенного снижения затрат и позволяющей обеспечить лидерство на рынке по издержкам¹.

Существенное превышение предложения над спросом на мировом рынке (в среднем в 1,5 раза), сложившиеся к 80-м годам прошлого века как следствие резкого повышения производительности труда в силу тенденций, описанных выше, привело к тому, что одним из наиболее дефицитных ресурсов для компаний стал доступ к сознанию потребителя². Кроме того, в этот период наблюдается достаточно устойчивое распределение рыночных долей на большинстве товарных потребительских рынках. В силу этого у крупнейших компаний стали ограниченными возможности по увеличению объемов получаемой прибыли за счет простого увеличения числа новых потребителей и возникла необходимость поиска интенсивных методов увеличения прибыли. Все это обусловило стремительное развитие таких направлений как рыночное позиционирование, брендинг (управление активами торговой марки), вывело маркетинговые коммуникации на новый виток развития. Так, по выражению отцов-основателей позиционирования Э. Райса и Дж. Траута «позиционирование — это операция на сознании потенциальных покупателей»³. Возможности манипулирования сознанием потребителей стало одним из ключевых факторов успеха. В связи с этим произошли существенные изменения в подаче рекламы, она начала апеллировать все к более глубинным мотивам человека, стала более агрессивной, сравнительной. Бренд же стал рассматриваться как один из наиболее важных, наряду качеством персонала, активов предприятия. Даже в нашей стране появились компании, которые придумывают и перепродают удачные названия для торговых марок. Если учесть, что реклама, как инструмент его формирования, в отличие от информации, апеллирует к подсознанию человека, методы проникновения в последнее становятся все более и более находящимися за гранью фола. В силу это актуальным видится принятие закона, регулирующего допустимые границы такого неконтролируемого проникновения.

Естественным видится вопрос относительно сегодняшнего дня и прогноза на ближайшее будущее. Для этого выделим наиболее существенные факторы, которые

¹ В ведущих японских компаниях внедряется, например, система поставок Just in Time («точно в срок»). Квинтэссенцией в создании целостных логистических систем в тот период было создание и внедрении в конце 60-х — начале 70-х годов компанией Тойота системы Канбан, которая охватывала как производство, так и материально-техническое снабжение.

² В этот период времени в ведущих промышленно-развитых странах наблюдается избыток свободных финансовых ресурсов в банковской системе (например, в семерку крупнейших в мире банков врываются четыре японских банка), на сырьевой рынок выходят страны «третьего» мира, возрастает активность научно-технического обмена и диффузия технологий.

³ Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Капшуревского. — СПб: Питер, 2001. — 256 с.

влияют, и будут влиять, на наш взгляд, на состояние рынка и деятельность компаний на нем. Дальнейшее перенасыщение мирового рынка и отсутствие свободных мест в сознании усредненного потребителя для новых брендов¹ уже сегодня ставит вопрос в странах Запада об «антибрендинге», т. е. целенаправленного отказа от излишних затрат на создание имиджа марки. Акцент переносится с «субъективного» на «объективное» качество товара. В этом контексте представляется, что теория TQM², активно развивающаяся с начала 1990-х годов, будет иметь активное развитие на протяжении ближайшего десятилетия. При этом маркетинг рассматривается в рамках данной теории как одна из важнейших составляющих в обеспечении качества.

Стабильность в распределении рыночных долей и умеренный рост рынка большинства привлекательных стран (за исключение рынков ряда стран Азии) катализирует интерес компаний к программам увеличения лояльности и формирования приверженности потребителей³. Это дает существенные основания для предположения, что программы повышения лояльности потребителей получат дальнейшее теоретическое развитие, CRM⁴ — станет одним из важнейших направлений в маркетинге.

В преддверии очередного технологического прорыва, который можно ожидать в ближайшие 3–5 лет, получит дальнейшее развитие инноватика. Безусловно, это затронет и украинские предприятия, которые, к сожалению, в большинстве случаев не готовы к этому ни материально, ни ментально. Однако это может существенно подорвать и так не достаточно сильные конкурентные позиции отечественных производителей, отбросить их еще на более далекие околицы мировой экономики.

Очередной виток конкурентной борьбы, ее глобализация сделает актуальной проблему управления в сложных, распределенных системах, что может вывести, наряду с модным на сегодняшний день контролингом, в самостоятельные теоретические направления и другие ранее соподчиненные функции менеджмента, вызовет волну «специализации». Можно предположить, что в управленческой науке только усилится тенденция к специализации, выделению в самостоятельные теоретические и практические направления ранее «пассивные», «само собой

¹ Согласно закону Дж. Миллера, применительно к нашей проблеме человек может свободно оперировать в оперативной памяти 7 ± 2 брендами. Проводимые автором эксперименты показывают, что, например, молодые люди (студенты вузов) могут легко вспомнить $4 \div 5$ торговых марок телевизоров, еще $4 \div 5$ называются с трудом с существенным увеличением промежутков времени с каждой последующей названной маркой.

² Всеобщее управление качеством.

³ Существуют данные, согласно которым клиент, который сохранил лояльность продукции компании на протяжении 7 лет приносит ей доход в 6–7 раз больший в сравнении с новым клиентом. Привлечение же нового клиента обходится приблизительно в 5–6 раз дороже, чем удержание существующего (данные консалтинговой фирмы *Bain & Company*).

⁴ Маркетинг отношений с потребителем.

разумеющиеся» функции в рамках сформировавшей в 20-м веке методологической базы менеджмента.

Уже сегодня в развитых странах Запада наблюдается существенный дефицит новых рыночных идей. Кризис новых рыночных идей, соответствующих мировосприятию людей в новом веке, на наш взгляд, может существенно сказаться на экономике этих стран и, следовательно, мировой экономике в целом. В связи с этим возможно формирование такого направления, как, условно назовем его, *кризистинг*. Способность систематического генерирования новых идей для потребительского рынка как фактор конкурентоспособности уже сегодня остро стоит перед многими американскими компаниями. Пролонгация существующих тенденций в странах с развитым потребительским обществом позволяет предположить, что эта способность, наряду с изменением системы качества продукции, станет одним из важнейших факторов стратегической стабильности предприятия на рынке.

Прогнозируемый многими экспертами энергетический кризис (разница состоит только в сроках) неминуемо приведет к удорожанию стоимости перевозок, что, в свою очередь, может существенно сказаться на формах организации производственно-сбытовой деятельности. Проведя исторический анализ и исходя из фундаментальной закономерности спиралевидного развития процессов, предполагающий периодический возврат к предыдущим позициям, но на принципиально новой основе, можно предположить, что актуальной станет тенденция к локализации производственно-сбытовой деятельности ведущих монополий. На рисунках схематически представлены трансформации доминирующих подходов к учету потребностей потребителей и организации производственно-сбытовой деятельности. Пытаясь сохранить выгоду концентрации с преимуществами локализации компании будут организовывать свою деятельность по принципу *be small (located) & concentrated*, предполагающей концентрацию управления, маркетингового и инновационного обеспечения с локализацией производства в рамках региональных и национальных рынков. Признаки массивованного перехода к такому подходу можно уже сегодня найти в действиях, например, ведущих американских монополий, работающих в области бытовой химии.



Трансформация доминирующих подходов к учету потребностей потребителей

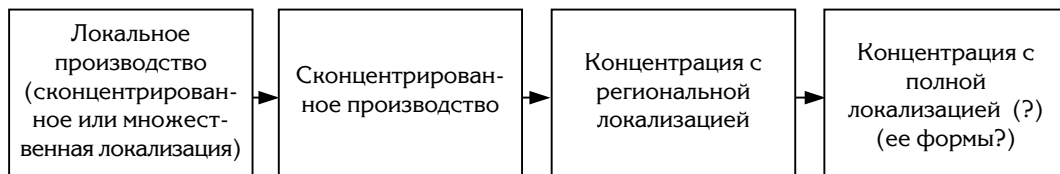


Рис. 2.

Трансформация доминирующих подходов к организации производственно-бытовой деятельности

2.1. Некоторые основные положения теории конкуренции

Существует несколько основных определений конкуренции. Дадим два, наиболее важных для дальнейшего изложения: политэкономическое¹ и «прикладное»².

Конкуренция (от лат. *conscutere* — сталкиваться) — свойственная товарному производству борьба за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров и одновременно механизм регулирования пропорций общественного производства¹.

Конкуренция — это борьба субъектов рыночных отношений за ограниченный объем платежеспособного спроса и ресурсы.

С рыночной конкуренцией тесно связано такое понятие как конкурентное преимущество.

Под *конкурентным преимуществом* понимается наличие у предприятия некоторых отличительных особенностей, которые позволяют ему усилить на рынке свои конкурентные позиции.

Конкуренция — достаточно многогранное явление. В силу этого существует несколько трактовок. Условно их можно разделить на микро- (структурная трактовка

¹ Источник: Политическая экономия: Словарь / Под. ред. О. И. Ожерельева и др. — М.: Политиздат, 1990. — С. 215.

² Имеется в виду определение, непосредственно связанное с практической деятельностью предприятий.

и поведенческая трактовка) и макро- (функциональная трактовка) экономические¹. Каждая из них делает акцент на одной из сторон конкурентной борьбы. Рассмотрим их в ракурсе разработки маркетинговой стратегии компании.

Структурная трактовка

Для понимания сути данной трактовки конкуренции (Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин), в рамках которой используется структурный подход к ее анализу, обратимся к определению рынка, данному А. А. Старостиной.

Рынок — это экономический механизм, с помощью которого происходит реализация и согласование экономических интересов между производителем и потребителем в процессе обмена через механизм рыночных цен.

Как видно из определения, сутью рынка является согласование экономических интересов в процессе обмена. Такое согласование может происходить на различных условиях и осуществляется посредством механизма рыночных цен. Исходя из этого логичным представляется произвести анализ возможности влияния фирмы на состояние рыночных и существующих исходя из этого структурных состояний рынка (типов рынка), условий ведения конкурентной борьбы в рамках каждого из них. Именно на анализ этих аспектов рынка направлена данная трактовка рыночной конкуренции².

Ключевым моментом для анализа возможных структурных состояний рынка является понятие рыночной силы.

Рыночная сила — это способность фирмы оказывать влияние на состояние рынка, навязывать рынку желаемые для себя условия (ценовые).

Исходя из сказанного, прямой задачей маркетолога является реализация комплексных маркетинговых мероприятий, направленных на то, чтобы, с одной стороны, максимизировать объемы рыночного обмена, а с другой сделать его максимально диспаритетным (с точки зрения меновой стоимости, количества общественно необходимого труда для производств предметов обмена) и согласовать

¹ При изложении использована классификация из книги Юданова А. Ю. *Конкуренция*.

² Для обозначения различий между структурной и поведенческой трактовкой представители данного направления даже используют разные термины: *competition* (конкуренция) в структурном понимании и *rivalry* (соперничество) — в поведенческом.

спрос на максимально выгодных для своей компании условиях. Теоретически для этого может использоваться несколько путей, напрямую связанных с варьированием качеством конкурентной среды:

- дифференциация товара, связанная с работой с сознанием потребителя с целью увеличения воспринимаемой потребительской стоимости товара;
- постановка входных барьеров;
- полная монополизация рынка.

В зависимости от степени диспаритетности рыночного обмена и причин, обуславливающих это, в рамках структурного подхода выделяют следующие типы рынков: чистой (совершенной) конкуренции, монополистической конкуренции, олигополия и монополия. Рассмотрим их в рамках следующей схемы: признаки, причины возникновения, маркетинговые задачи.

1. Чистая (совершенная) конкуренция. Для рынков с совершенной конкуренцией характерно:

- большое количество продавцов и покупателей;
- продукция стандартизирована, что делает в большинстве случаев невозможным маркетинговые манипуляции с товаром;
- рыночная сила каждого продавца практически равна нулю.

Как следствие, основным фактором принятия решения о покупке является цена товара. Обменные процессы в этих условиях максимально паритетны, прибыльность — минимальная, и зависит от соотношения спроса и предложения в конкретный момент времени. Естественно, что увеличение прибыли возможно посредством снижения издержек; увеличения объемов продаж (с использованием экстенсивных или интенсивных методов) или создание условий для дифференциации товаров и перевода конкуренции в монополистическую.

На промышленном рынке данный тип конкуренции в общем случае присущ для рынков сырьевых товаров, которые стандартизированы и решение о покупке которых принимается на основе анализа цен.

2. Монополистическая конкуренция. Рынки, для которых характерна монополистическая конкуренция, характеризуются:

- большим количеством продавцов и покупателей;
- расширяемостью рыночного спроса;
- относительно не высокие входные барьеры на рынок;
- товары продаются под торговыми марками, степень дифференциации которых различна;
- рыночная сила продавцов сильно разнится и во многом зависит от степени дифференциации торговой марки.

Как видно, в условиях монополистической конкуренции важное значение для укрепления конкурентных позиций товара имеет дифференциация.

Дифференциация — это обеспечение такого восприятия товара (марки), при котором в сознании потребителя он (она) четко отличается от товаров (марок) конкурентов.

При этом необходимо помнить, что автоматическое ведение в марки не влечет за собой дифференциацию. Инструментом реализации дифференциации является *позиционирование*.

Монополистическая конкуренция — это ценовая конкуренция, в рамках которой цена товара зависит от его свойств и степени дифференциации. Дифференциация торговой марки дает возможность существенно снизить ценовую чувствительность потребителей и, как следствие, уменьшить эластичность спроса.

Монополистическая конкуренция имеет общее с монополией в том смысле, что называется и в обоих случаях компания занимает монопольное положение. Разница в размере и источниках монопольного положения. Если в условиях чистой монополии компания занимает монопольное положение на всем рынке, то в случае монополистической конкуренцией фирма как бы занимает монопольное положение на определенной части рынка и его источником является дифференциация. При этом размер монопольного положения определяется величиной целевой аудитории в рамках которой удалось создать дифференциацию. Чем более дифференцирована торговая марка, тем крепче положение компании в рамках собственной рыночной доли. Гипотетическое распределение рыночных долей в рамках определенного товарного рынка приведено на рис. 2.1. Как видно из рисунка, в условиях стабильности рынка происходит «квантизация» рынка, когда выделяется группа лидирующих компаний со значительными объемами производства и хорошо дифференцированными торговыми марками и ведущими жесткую конкурентную борьбу, на одном полюсе и масса мелких фирм, с малыми долями, массово рождающиеся и массово отмирающими. Между ними находится группа компаний, находящихся в промежуточном состоянии (см. ниже также стратегическую модель М. Портера). Такое распределение позволяет обеспечить стабильность рынка, создать толчок к его инновационному росту, обеспечить высочайший уровень производительности труда, позволяющих содержать значительную часть населения, занятого в непроизводственных отраслях экономики (рис. 2.2).

Прибыльность на рынке с монополистической конкуренцией определяется свойствами товаров и зависит от степени дифференциации марки.

Маркетинговые задачи: исследование коэффициентов эластичности спроса, поддержание и усиление дифференциации торговых марок. Альтернативой поведения на рынке является пренебрежение различиями в потребностях потребителей с целью: агрегирования рынка, которое преследует такую цель, как через использование эффекта масштаба добиться лидерства по издержкам. Стратегическая задача — постановка входных барьеров и перевод конкуренции в олигополитическую.

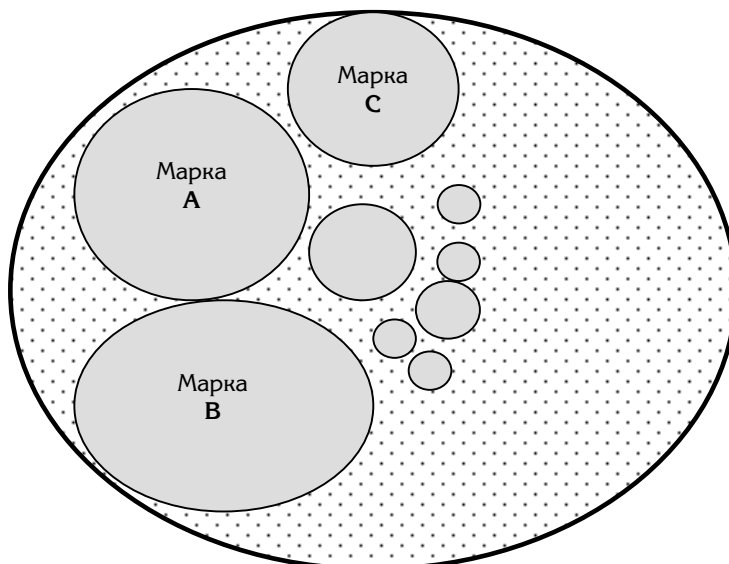


Рис. 2.1

Гипотетическое распределение рыночных долей в рамках товарного рынка при монополистической конкуренции

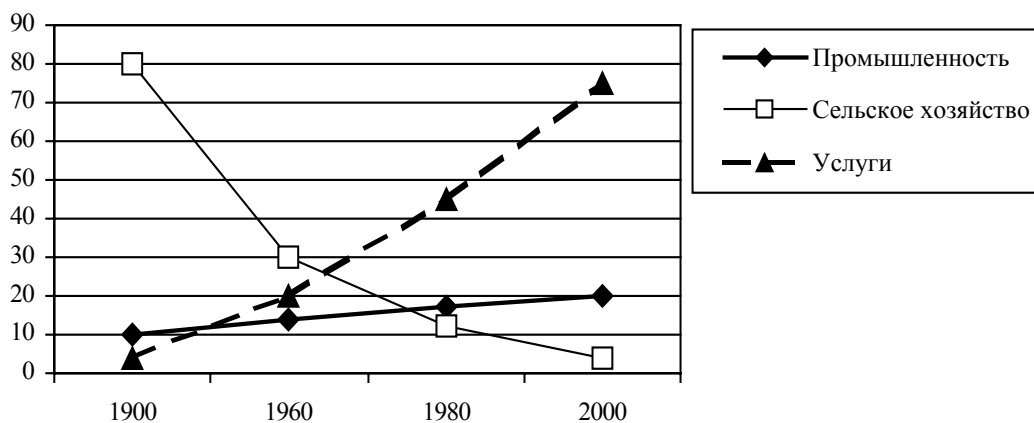


Рис. 2.2

Распределение занятости населения по годам в США

Как уже отмечалось выше, монополистическая конкуренция присуща большинству потребительских товарных рынков. На промышленном рынке данный тип конкуренции, в основном, характерен для вспомогательного (офисного) оборудования.

3. Олигополия. Ситуация рыночной олигополии характеризуется:

- незначительным количеством продавцов, которые очень чувствительны к маркетинговым стратегиям друг друга и активно реагирует на малейшее изменение стратегии конкуренции;
- неценовой конкуренции ;
- уровень цен зависит исключительно от количества и качества оказываемых услуг;
- существуют существенные входные барьеры на рынок;
- не расширяемость спроса на рынке;
- ценовой толерантностью между конкурентами (не ведение ценовых войн).

Причины последнего кроются в следующем. Предположим, что некоторая компания снизила цены на свою продукцию. Через некоторое время у нее будет наблюдаться рост продаж и остальные компании для сбережения своих рыночных долей вынуждены будут тоже снизить цены. В результате цены у всех производителей упали и при условии неизменных маркетинговых комплексов рыночные доли вернулись к первоначальному состоянию. Но спрос на рынке не расширяем. Как следствие — общее падение объемов получаемой прибыли.

Олигополия бывает дифференцирована и не дифференцирована. Уровень прибыльности высокий и зависит от величины входных барьеров и степени дифференциации марки.

Маркетинговые задачи: поддержание и усиление входных барьеров, а также, по возможности, создание дифференциации в случае ее отсутствия. Основное тактическое направление — маркетинговые исследования с целью определения количества и качества услуг, в которых нуждаются клиенты фирмы.

Олигополистическая конкуренция присуща большинству промышленных товарных рынков. На потребительском рынке олигополия характерна для фармацевтического рынка, для входа в который существуют значительные барьеры, как по требованиям к активам, так и стандартам (GMP)¹. В качестве иллюстрации приведем слова из интервью академика НАН Украины Юрия Глебы, данного им еженедельнику «Зеркало недели» в 1999 году: «За прошлый год более 1200 биотехнологических компаний заработали 16 млрд долларов. Наука, продемонстрировав свое могущество, одновременно показала свою требовательность, — стала очень дорогой... Международная фирма, в которой я работал..., тратит на научные исследования 1,4 млрд долларов в год. Это понятно — открытие и разработка одного медицинского препарата требуют около полмиллиарда долларов, а одного сельскохозяйственного препарата — 200 млн долларов». Кроме этого, фармацевтическому рынку присуща нерасширяемость спроса. Человек не будет покупать еще одну таблетку от головной боли, если она станет дешевле. Особенно, если эта проблема его не беспокоит.

¹ Стандарты GMP были введены в свое время в т. ч. для защиты внутренних рынков развитых стран от фармацевтической продукции предприятий развивающихся стран.

4. Чистая монополия. Чистая монополия, как и совершенная конкуренция, — относительно редко встречающиеся ситуации. Рост конкуренции, ее глобализация делают для большинства товарных рынков данную ситуацию невозможной на сегодняшний день. Ситуация монополии компании на рынке возможна в следующих случаях:

- *Естественная монополия.* Это, например, коммунальное хозяйство в большинстве городов постсоветского пространства, Газпром РФ и т. п. В этом случае ценовая политика таких предприятий попадает под жесткий административный контроль. Основные маркетинговые усилия направлены на борьбу за потребителей в рамках межотраслевой конкуренции. Например, железная дорога конкурирует на рынке перевозок с автотранспортными предприятиями.
- *Монополия новатора.* Возникает, когда на рынок выводится товар принципиальной новизны, т. е. товар, способный удовлетворить ранее неудовлетворенные потребности, например, в свое время персональные компьютеры американской компании *Apple*. В этом случае компания может использовать два типа ценовых стратегий: *снятия сливок и глубокого проникновения*.

Стратегия «снятия сливок» предполагает установление максимально высоких цен с тем, чтобы снять максимально возможную денежную массу за короткий период времени. Как правило, эту стратегию применяют компании, которые обладают небольшими активами. Например, активы компании *Apple* в период, когда применяла эту стратегию, были в 60 раз меньше активов *IBM*. Стратегия дает хорошие результаты, когда существующие входные барьеры технологического характера позволяют фирме удерживать лидерство относительно длительный промежуток времени.

В противовес предыдущей, *стратегия глубокого проникновения на рынок* предполагает установление максимально низких цен с целью максимально быстрого охвата всех потребителей в рамках целевого рынка и создания высокого уровня риска для выхода конкурентов на этот рынок. Все это крайне затрудняет выход других производителей на данный рынок. Позволить себе это, особенно на этапе роста рынка, когда его перспективы еще не достаточно определены, могут только очень крупные компании.

Для информации:

Согласно законодательству Украины считается, что фирма занимает монопольное положение на рынке, если ее доля по отдельному товару составляет 35 % и больше. В этом случае все ее действия, слияние, эмиссия акций и т. п. производится исключительно с разрешения антимонопольного комитета.

Матрица типов рынков в зависимости от количества производителей и типа товаров представлена на рис. 2.3.

		Товары	
		Дифференцированные	Недифференцированные
Продавцы	Один	Чистая монополия	
	Несколько	Дифференцированная олигополия	Недифференцированная олигополия
	Много	Монополистическая конкуренция	Чистая конкуренция

Рис. 2.3
Матрица типов рынков

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТРАКТОВКА

Поведенческая трактовка является классической трактовкой конкуренции, берущая свое начало еще с работ Адама Смитта, рассматривающего конкуренцию как соперничество, ведущееся между субъектами рынка за выгодные условия продаж. Неоклассический вариант поведенческой трактовки нашел свое развитие в трудах М. Портера¹, П. Хайне и ряда других авторов. Исходя из посылки, что потребность в ресурсах, нужных субъектам рынка, больше чем их предложение представители данного направления сосредотачивают свое внимание не только на изучении структуры рынка, а, в первую очередь, на методах ведения борьбы, стратегиях², которых целесообразно придерживаться различным типам компаний.

¹ М. Портер — профессор Гарвардского университета. При изложении материала будут использованы положения его работ по теории конкуренции.

² Под стратегией будем понимать концепцию поведения компании на рынке, предполагающей реализацию определенного плана действий.

Рассмотрим основные поведенческие аспекты конкурентной борьбы компаний на рынке.

Для того, чтобы быть конкурентоспособной компания должна иметь конкурентные преимущества. Существует три основных пути получения конкурентных преимуществ: стать лучше самому, непосредственно ослабить конкурентов или изменить саму рыночную среду (рис. 2.4).

В первом случае предприятие применяет совокупность мероприятий, направленных на усовершенствование собственной деятельности. Например, улучшение качества продукции, уменьшение ее себестоимости. Во втором, деятельность компании направлена на непосредственное ослабление конкурентов. За исключением уголовных и полукриминальных мероприятий, которые в недавнем прошлом широко применялись в отечественной практике, это могут быть и легальные методы, например, переманивание наиболее опытных кадров, создание перегонов конкурентам в доступе к каналам распространения товаров через заключение соглашений на эксклюзивную дистрибуцию и т. п.

В случае невозможности использования двух первых путей или истощенности их компании часто, особенно в последнее время как в Украине, России так и на Западе, пытаются изменить именно среду, в которой они конкурируют. В параграфе, посвященном маркетинговой среде предприятия на промышленном рынке, представлены возможные стратегии компании в рыночной среде.

Рассмотрим существующие взгляды и подходы, связанные с возможными путями укрепления предприятием своих конкурентных позиций, выделим способы, источники и носители конкурентных преимуществ и инструменты их реализации для каждого из них.

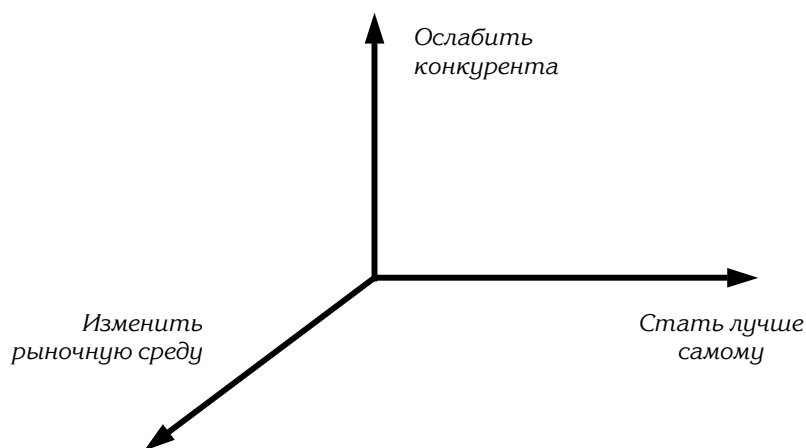


Рис. 2.4

Пути получения конкурентных преимуществ

Существует два антагонистических взгляда относительно возможностей получения конкурентных преимуществ (рис. 2.5). Согласно традиционному и наиболее распространенному взгляду конкурентные преимущества компания получает в процессе работы на рынке. Начальные неудачи не должны отпугивать компанию от работы на определенном рынке. Работая по принципу «проб и ошибок» фирма со временем достигнет определенных конкурентных преимуществ. Таких взглядов придерживаются, например, школы стратегического планирования, позиционирования, предпринимательства и некоторые другие. В качестве аргументов адепты данного взгляда чаще всего приводят пример японских автомобилестроительных компаний на американском рынке. Начальные неудачи на нем побуждали японцев к еще более плодотворному труду, следствием которого стало доминирование на американском рынке малолитражных автомобилей и мотоциклетной техники.

Иной позиции относительно возможностей получения конкурентных преимуществ придерживаются представители школы, которую можно условно назвать «школой перманентных преимуществ». Представители этой школы, которая сформировалась в Европе, указывают на то, что действительно, определенные конкурентные преимущества можно получить в процессе «рыночного обучения», однако стратегические преимущества являются перманентными и обусловлены средой, в которой работает фирма. Например, высокое качество шведской стали обусловлено особыми свойствами руды, Германия является лидером в области прецизионной механики благодаря отличному качеству инженерно-технических работников на немецких заводах и т. п.

Для получения конкурентных преимуществ компании сначала следует определиться с подходами, которые будут применяться для этого. Анализ таких подходов достаточно исчерпывающе проведен Джорджем Деєм и Робинои Венсли. Согласно анализу этих авторов, существует два основных подхода к получению конкурентных преимуществ:

- подход, акцентированный на потребителях;
- подход, акцентированный на конкурентах.

Подход, акцентированный на потребителях, предусматривает, что фирма получает конкурентные преимущества в случае, если ее товары лучше, нежели товары конкурентов удовлетворяют потребности потребителей. В силу последнего, считается, что данный подход является более удовлетворительным с точки зрения концепции маркетинга. Применение данного подхода предусматривает концентрацию фирмы на нуждах и потребностях потребителей, применения методов, которые усиливают объективное и субъективное удовлетворение потребителей от товаров фирмы.



Рис. 2.5

Структура мероприятий по усилению конкурентоспособности предприятия

Основным методом усиления конкурентных позиций, который применяется в пределах данного подхода, является *дифференциация* товара в рамках всего рынка или его части (сегмента), инструментом реализации которой является *позиционирование*, которое проводится, в первую очередь, за счет соответствующего комплекса маркетинговых коммуникаций и стратегии продвижения. Дифференциация предусматривает выделение (или, как говорят рекламисты, «отстройка») торговой марки в сознании потребителя среди марок-конкурентов, создания ассоциации с определенными преимуществами или выгодами. Дифференциация может базироваться на объективных или субъективных свойствах товара. В зависимости от этого варьируется стратегия и тактика позиционирования.

Определению маркетинговой стратегии относительно вариации в соотношении «объективные — субъективные свойства товара» в пределах подхода, акцентированного на потребителя, помогает матрица Дж. Саймона (рис. 2.6), позиция в которой определяется на основании информации, полученной во время маркетингового исследования.

Данный подход по существу использует один из путей получения конкурентных преимуществ, предложенных М. Портером (рис. 2.7). В данном случае носителем конкурентного преимущества является комплекс маркетинга предприятия, как основанный инструмент влияния на поведение потребителя со стороны фирмы, и сознание потребителя. Именно благодаря реструктуризации сознания потребителя, его семантического пространства, во время проведения позиционирования создается конкурентное преимущество, которое состоит в упрощении процесса принятия решения потребителем во время покупки товара в пользу марки компании, формируются предпочтения и лояльность потребителей, что в свою очередь позволяет уменьшить ценовую эластичность и увеличить прибыльность бизнеса. Для проведения дифференциации могут использоваться основы, приведенные на рис. 2.8.

		Объективное качество	
		Низкая	Высокая
Субъективное качество	Высокая	Информационный избыток <ul style="list-style-type: none"> • поддерживать информационный поток (тактика); • повышать качество (стратегия) 	Технико-информационное опережение <ul style="list-style-type: none"> • сохранять достигнутые конкурентные преимущества
	Низкая	Технико-информационное отставание <ul style="list-style-type: none"> • повышать качество и информацию или • снижать издержки и цены 	Информационный дефицит <ul style="list-style-type: none"> • улучшать связь с потребителями; • улучшать информированность клиентов

Рис. 2.6
Матрица Дж. Саймона



Рис. 2.7

Базовые стратегии развития предприятия по М. Портеру

В качестве классических примеров использования данного метода усиления конкурентных позиций можно привести всемирно известные марки *Coca-Cola*, *Volvo* и *Smirnoff*. По оценкам экспертов, рыночная стоимость только торговой марки *Coca-Cola* достигает \$ 1 млрд. Изменение компанией *Volvo* только позиционирования («наиболее безопасная марка автомобиля в мире») привело к значительному падению объемов сбыта (почти на треть), который был прекращен, когда компания вернулась к своей традиционной рыночной позиции. Производители водки *Smirnoff* увеличили вдвое цену и расширили сбыт без существенных изменений в самой продукции, только изменив рыночное позиционирование своей марки.

Значительные конкурентные преимущества, которые предоставляет дифференциация, особенно ценовая премия бренду, оговаривают значительный интерес к брендингу, который проявляют к нему в последнее время отечественные производители. Однако для эффективной реализации стратегии дифференциации от предприятия требуется ряд взаимосвязанных действий, а именно: своевременные маркетинговые исследования, адекватная сегментация и позиционирование, активная инновационная политика предприятия (прежде всего, продуктовая инновация), разработка верной продуктовой политики (товарной и ценовой стратегий, стратегии распространения и продвижения).

Товар	Сервисное обслуживание	Персонал	Репутация	Система дистрибуции
<ul style="list-style-type: none"> • основные характеристики • дополнительные характеристики, которые улучшают базовую модель • эффективность использования • функциональное качество • срок службы • надежность • соответствие фактическому заявленному качеству • возможность ремонта • стиль • престиж • дизайн • и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • доставка (скорость, точность, осторожность) • монтаж • послепродажное обслуживание (ремонт, консультации) • обучение потребителей • обучение персонала • кредитование • гарантия • и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • компетентность • вежливость • доверие • надежность • чуткость • коммуникабельность • и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • марка • надежность при выполнении поставок • срок присутствия на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • профессионализм • глубина и широта охвата рынка • качество обслуживания • атмосфера в торговой сети • скорость доставки • и т. п.

Рис. 2.8

Основание для дифференциации предприятия, его товаров на рынке

В противовес предыдущему *подход, акцентированный на конкурентах*, сосредоточивается на стратегии и тактике противодействия конкурентам. В пределах данного подхода могут использоваться два способа достижения конкурентных преимуществ: лидерство по издержкам или реализация совокупности действий по ухудшению качества конкурентной среды.

Уменьшение издержек является традиционным, старейшим и наиболее исследованным методом усиления конкурентных предприятия. Следует отметить, что в этом случае, в отличие от дифференциации, лояльности и расположения потребителей к товарам фирмы не имеет, а конкурентное преимущество формируется только за счет увеличения маржи между ценой продажи и себестоимостью продукции. Носителем конкурентного преимущества в данном случае является фирма, которая благодаря комплексу

мероприятий достигает меньших, чем у конкурентов, расходов. Однако удержать такое конкурентное преимущество в современных условиях достаточно тяжело.

Реализация данного метода требует скоординированной работы персонала компании по усовершенствованию технологий производства (нужные, в первую очередь, технологические инновации), НИОКР и логистики, организационной структуры, менеджмента персонала. Компании, которые выбирают такой путь усиления конкурентных позиций, постоянно занимаются анализом издержек (cost-analysis) на всех стадиях разработки, выпуска и реализации продукции. Важна роль и маркетологов на данном этапе. Они должны постоянно заниматься мониторингом рынка, отслеживать издержки фирм-конкурентов, новейшие технологии, проводить функционально-стоимостный анализ.

Еще одним путем реализации данного метода является увеличение объемов сбыта без существенных изменений товара, что позволяет использовать преимущества эффекта масштаба. Для достижения этого маркетологи прибегают к массированным рекламным кампаниям, занимаются поиском географически новых рынков или новых групп потребителей в территориальных пределах существующих рынков.

Для формирования конкурентных преимуществ за счет дифференциации или более низких издержек компания должна проанализировать основные и вспомогательные виды деятельности, которые создают так называемую цепочку создания стоимости, предложенную М. Портером (рис. 2.9). В связи с тем приведены функции, как правило, в компании выполняют различные отделы, работники которых имеют слабое представление относительно функций других подразделений, координация данных функций имеет во много больше, чем решающее влияние на эффективность деятельности компании на рынке.

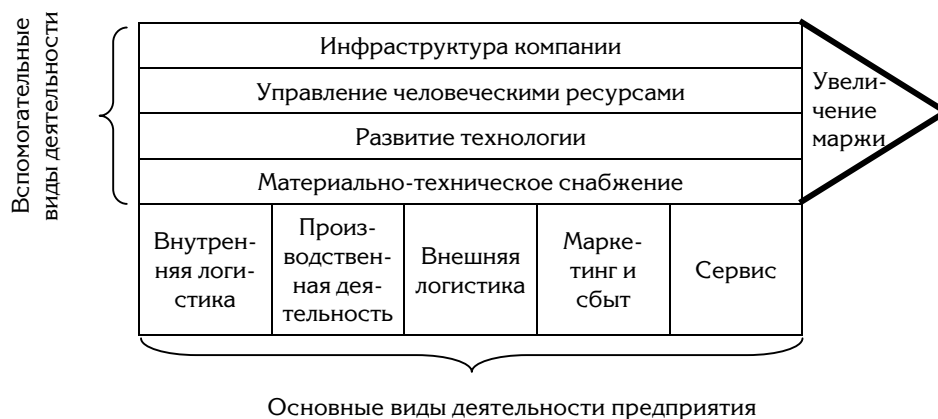


Рис. 2.9

Цепочка создания (увеличения) стоимости

Другим путем получения конкурентных преимуществ в рамках подхода, акцентированного на конкурентах, является применение методов по ухудшению качества конкурентной среды. В этом случае компании пытаются, используя политэкономическую терминологию, максимально нарушить меновую стоимость во время обмена на рынке, получить сверхприбыль за счет ограничения конкуренции. Из легальных или полулегальных методов к этому могут быть отнесены прямое лоббирование интересов в законодательных и исполнительных органах власти, формирование концернов, трестов, картельные соглашения, образования так называемых естественных монополий (в Украине это делает, например, энергетическую отрасль, сверхприбыльной), образования ассоциаций. Учитывая то, что антимонопольный комитет Украины не имеет права проводить оперативно-следственные мероприятия, а окончание первичного накопления капиталов привело к уменьшению откровенно уголовного фактора в конкурентной борьбе, данные методы ведения конкурентной борьбы много в чем сегодня доминируют на рынке. Фактически, Антимонопольный комитет может только отслеживать официальные потоки финансовых операций, связанных с правом собственности на корпоративные ценные бумаги.

Как свидетельствует мировая практика, руководство компаний, как правило, предпочитает один из подходов. Однако удержание конкурентоспособности в долгосрочном плане требует соблюдения баланс между этими подходами. В случае несоблюдения баланса между подходами предприятие неминуемо попадает в стратегическую ловушку. Если же учитывать ментальные особенности руководителей компаний на постсоветском пространстве, то соблюдение баланс, системность в применении мероприятий по усилению конкурентных позиций на фоне заострения конкуренции на внутреннем рынке и существенных изменений в конкурентоспособности компаний на мировом рынке в силу значительных изменений на валютном рынке, которые могут, даже, повлиять на мировом финансовую систему, это становится особенно актуально.

В рамках неоповеденческой трактовки, в частности, в трудах М. Портера, значительное внимание уделяется также факторам, влияющим на состояние отраслевых рынков, уровня прибыльности и корпоративных стратегий в зависимости от этого. В частности, для анализа рыночной конкуренции используются предложенные М. Портером модели для анализа конкуренции в отрасли и модель покомпонентного анализа конкурентов.

Модель М. Портера для анализа конкуренции на рынке (рис. 2.10) позволяет разрешить одну из наибольших проблем при принятии управленческих решений относительно рыночной стратегии предприятия — проблему полноты информации, на основании которой принимаются решения. Информация является необходимо полной, если она охватывает все основные факторы, влияющие на состояние объекта управления. Достаточно полной является та информация, которая содержит всесторонние объективные и адекватные данные. Если последнее условие полноты информации в маркетинге обеспечивается за счет качества источников



Рис. 2.10
Модель М. Портера для анализа конкуренции на рынке

Факторы угрозы со стороны взаимозаменяемых товаров

- Цена
- Переменные затраты
- Лояльность потребителей

информации и корректности методов ее анализа, то условие необходимой полноты при анализе конкуренции решается посредством применения модели М. Портера для анализа конкурентных сил. М. Портер выделяет пять основных факторов, которые влияют на привлекательность рынка. Это *конкуренты, которые уже есть в отрасли* (как правило, выделяют трех ведущих конкурентов), *потенциальные конкуренты, товары-субституты, потребители, поставщики*. Сильные позиции для фирмы по этим факторам позволяют предприятию получить стратегические конкурентные преимущества, обеспечить высокую рентабельность и необходимый темп оборотности капитала. Зависимость прибыльности работы предприятия на рынке от входных и выходных рыночных барьеров представлена на рис. 2. 11.

Характеристики факторов в модели М. Портера обычно отличаются в разных отраслях промышленности и изменяются на протяжении их существования. Сила каждого фактора представляет собой функцию от структуры отрасли и ее технико-экономических характеристик.

Для оценки и прогнозирования поведения каждого из реальных или потенциальных конкурентов целесообразно использовать модель покомпонентного анализа конкурентов по М. Портеру (рис. 2.12). Выделяют четыре диагностируемые компонента: (1) *будущие цели*, (2) *текущая стратегия*, (3) *представления*, (4) *возможности*. Понимание этих компонентов позволяет предвидеть характер реакции конкурента. Большинство компаний разрабатывают, по крайней мере, на интуитивном уровне текущие стратегии. Значительно меньше внимания уделяется левой части схемы, т. е. пониманию фактического стимулятора поведения конкурента,

его целей на будущее, понимания своего нынешнего положения, ситуации на рынке в целом. Эти факторы значительно труднее отслеживать, чем просто текущее поведение конкурента, однако во многих случаях именно они определяют поведение конкурента в будущем.

В обобщенном схематическом виде возможные конкурентные ситуации и линии поведения, которых может придерживаться компания, приведены на рис. 2.13.

		Барьеры на выходе	
		Низкие	Высокие
Входные барьеры	Низкие	Низкие стабильные доходы	Низкие рисковые доходы
	Высокие	Высокие стабильные доходы	Высокие стабильные доходы

Рис. 2. 11.

Уровень прибыльности в зависимости от уровня входных и выходных рыночных барьеров

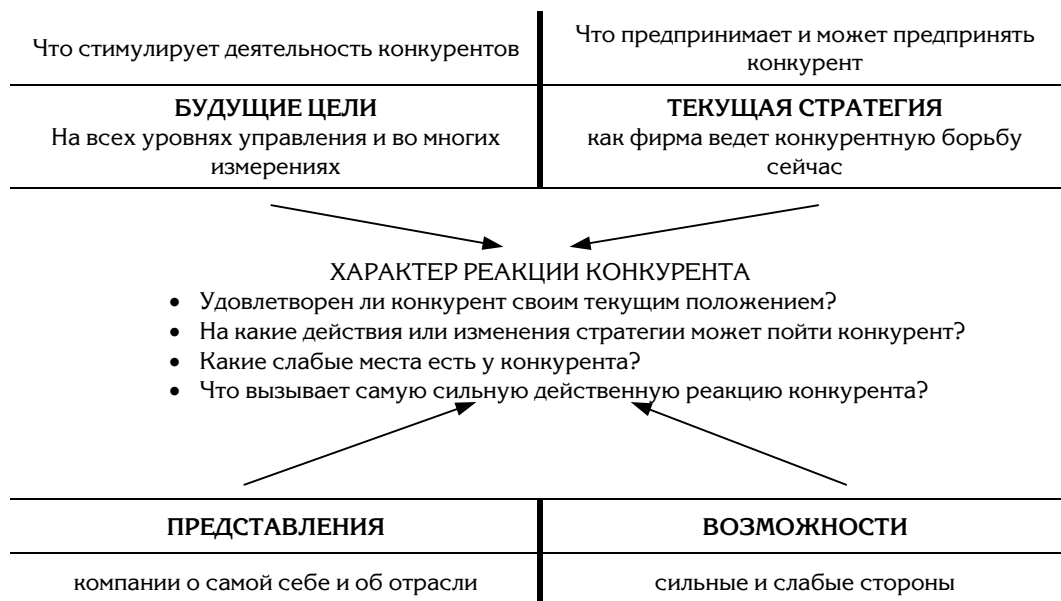


Рис. 2.12

Модель компонентного анализа конкурентов по М. Портеру

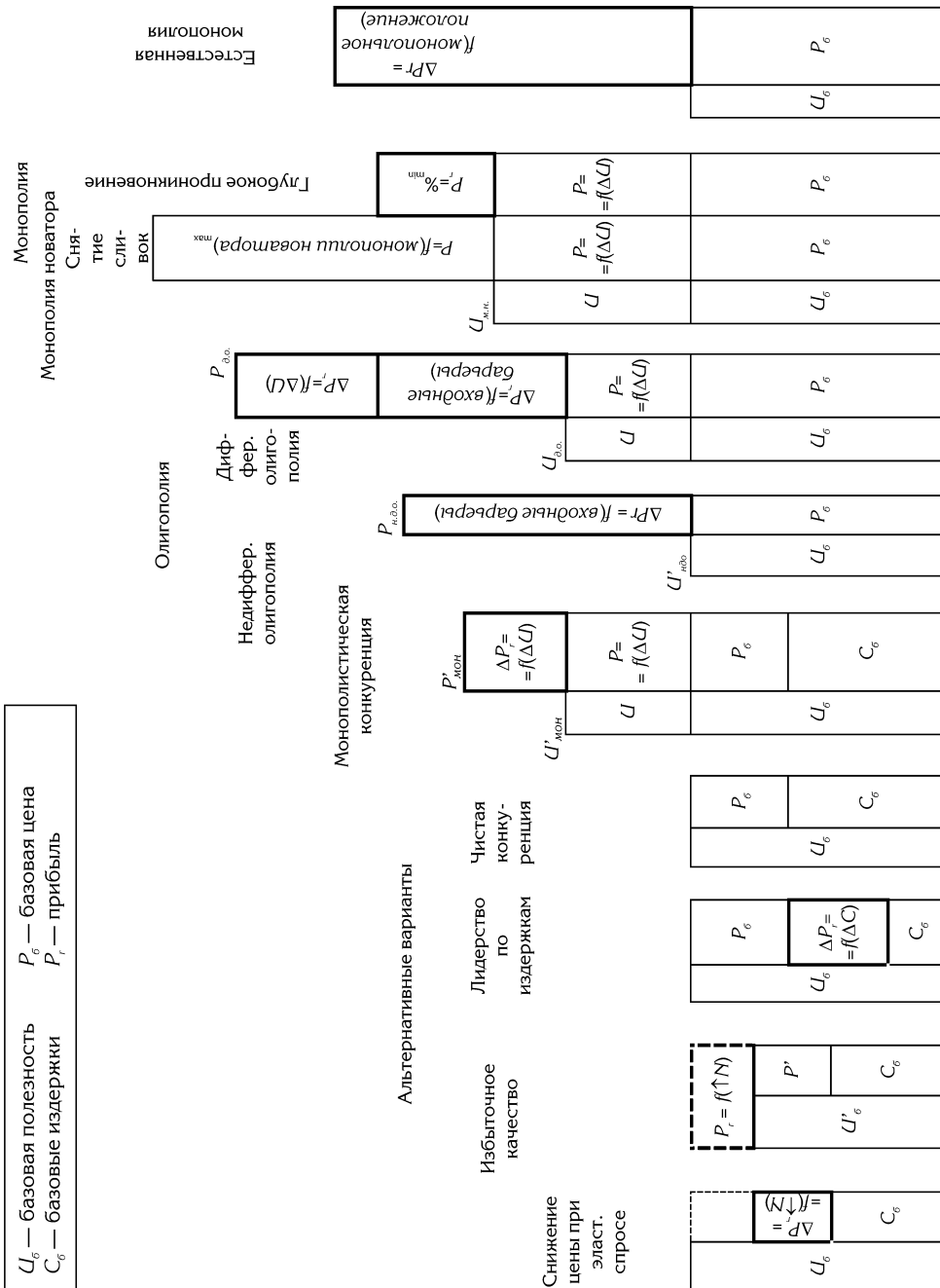
Резюмируя сказанное, можно отметить, что преимущества компании могут проявляться в:

- товаре (комплексе маркетинга);
- рыночных возможностях;
- технологиях (производства, сбыта, НИОКР, организации и т. п.);
- ресурсах.

Преимущество в ресурсах обеспечивает лучший, чем у конкурентов, доступ к ресурсной базе. Например, лучшие возможности в доступе к банковским кредитам, уникальной по составу руде и т. п.

Преимущества в технологиях обеспечивает лучшее, чем у конкурентов, использование имеющихся ресурсов. Причем технологии здесь рассматриваются в широком смысле, охватывающие все стадии от проведения НИОКР, организационных структур, до послепродажного сопровождения товаров и клиентов фирмы. Данное преимущество тесно связано со знаниями, которыми обладает компания, ее персонал. Как уже упоминалось, человеческий капитал рассматривается сегодня как один из важнейших капиталов, обладаемых компанией.

Преимущество в рыночных возможностях связано с уникальными возможностями компании, обусловленными особенностями рынка (национального, отраслевого



или товарного). Эти преимущества могут существовать в силу пролоббированных компанией выгодных для себя условий (налоговых льгот и т. п.), специфики отраслевого рынка, принадлежностью к кластеру конкурентоспособных компаний, защищенных патентами или в другой форме прав на отдельные виды деятельности и т. п.

Преимущество в комплексе маркетинга, в частности в товаре, предполагает наличие у компании товара, обладающего уникальными свойствами, объективными или субъективными. Такое преимущество, особенно на потребительском рынке, тесно связано с наличием у компании хорошо дифференцированного бренда. Как уже говорилось выше, бренд рассматривается сегодня как один из важнейших активов компании, второй по значимости, после человеческого капитала.

Однако не всякое преимущество компании трансформируется в конкурентное преимущество. Так, например, данный автомобиль может быть лучше по скорости разгона до 100 км. Однако, если этот автомобиль рассчитан на женский сегмент автомобильного рынка, данное преимущество товара компании в конкурентное преимущество не трансформируется, т. к. данная характеристика для данной рыночной аудитории в большинстве случаев не важна.

Все конкурентные преимущества, которыми может обладать компания, можно проклассифицировать следующим образом:

- внешние и внутренние;
- перманентные и получаемые в процессе рыночного научения;
- стратегические и оперативные;
- абсолютные и относительные.

Конкурентные преимущества компании могут быть внешними или внутренними. *Внешние* преимущества связаны со средой, в которой работает компания, и могут быть вызываться наличием рыночных привилегий, лучшим доступом к дефицитным сырьевым ресурсам, системе дистрибуции и т. п. *Внутренние* преимущества обусловлены внутрифирменной средой, в частности такими факторами, как опыт и квалификация персонала, наличием ноу-хау, лучшей организационной структурой и т. п.

Перманентные, другими словами постоянные, преимущества существуют на протяжении всей деятельности фирмы и обусловлены внешними или внутренними факторами. Например, немецкая педантичность создает предпосылки для лидерства немецких компаний в области прецизионной механики, а особый склад ума славянских конструкторов позволяет порой создавать технические устройства, принцип действия которых неподвластен их западным коллегам. Перманентные преимущества особенно ярко проявляются в случае выхода компании на международный рынок. При прочих равных условиях часть конкурентных преимуществ получают компаниями в *процессе рыночного научения*. При наличии определенной

предрасположенности компании развивают навыки, необходимые для ведения конкурентной борьбы.

Все конкурентные преимущества можно разделить на *стратегические* и *оперативные*. К стратегическим преимуществам относят те преимущества, имеющиеся у компании, которые позволяют ей обеспечить стратегическое превосходство над конкурентами, долгосрочную стабильность, оперативные — в краткосрочном периоде. Например, располагая большим рекламным бюджетом, проведя рекламную кампанию, предприятие может убедить на некоторое время потребителей в том, что их продукция лучше. Но если объективные характеристики продукции недостаточно хороши, фирма не обладает способностью к проведению эффективных НИОКР, то со временем она неминуемо потерпит фиаско.

Преимущества, имеющиеся у компании, можно подразделить на *абсолютные* и *относительные*. К абсолютным преимуществам относятся те преимущества, которые обеспечивают превосходство компании перед всеми остальными предприятиями-конкурентами. Например, автомобилестроительная компания в силу того, что обладает самыми совершенными автоматизированными технологиями сборки, работает по системе «точно в срок» имеет самые низкие в отрасли издержки. С другой стороны, компания может обладать важными с точки зрения конкурентной борьбы преимуществами не в рамках всего рынка, а относительно основных конкурентов в пределах своего рыночного сегмента, например, имея лучшее соотношение по показателям цена-качество в сегменте семейного авто.

Достижение компанией конкурентных преимуществ требует слаженной работы всех служб предприятия, согласованных стратегий и планов на всех уровнях организации, сформированной внутрикорпоративной культуры и системы ценностей.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ТРАКТОВКА

В рамках данной трактовки основное внимание уделяется роли конкуренции в экономике в целом. Яркими представителями данного понимания конкуренции являются, например, Й. Шумпетер, Ф. фон Хайне. В рамках тематики данного издания можно лишь отметить, что Шумпетер акцентировал внимание на том, что часто нововведения достаточно инертно воспринимаются рынком, но, будучи принятыми, вытесняют с рынка неэффективные предприятия.

Не вдаваясь в подробности, отметим лишь, что высокий уровень конкуренции не всегда положительно влияет на состояние экономики, конкурентоспособность предприятий. Пример — отечественная экономика. Не имея опыта работы в рамках рынка, доступа к необходимым финансовым ресурсам, не сформировавшейся рыночной инфраструктуры, промышленные предприятия вынуждены были конкурировать с ведущими транснациональными компаниями. Результат — обвал

промышленного производства в середине 1990-х годов. На противовес этому протекционистская политика со значительным государственным вмешательством в экономические процессы в странах Юго-Восточной Азии (ранее Южная Корея, сегодня — КНР) привели к значительному промышленному росту, входу в ведущие промышленно-развитые страны мира. При этом упор в этих странах делается на развитие промышленных технологий как первостепенный фактор общенационального социально-экономического роста (рис. 2. 14).



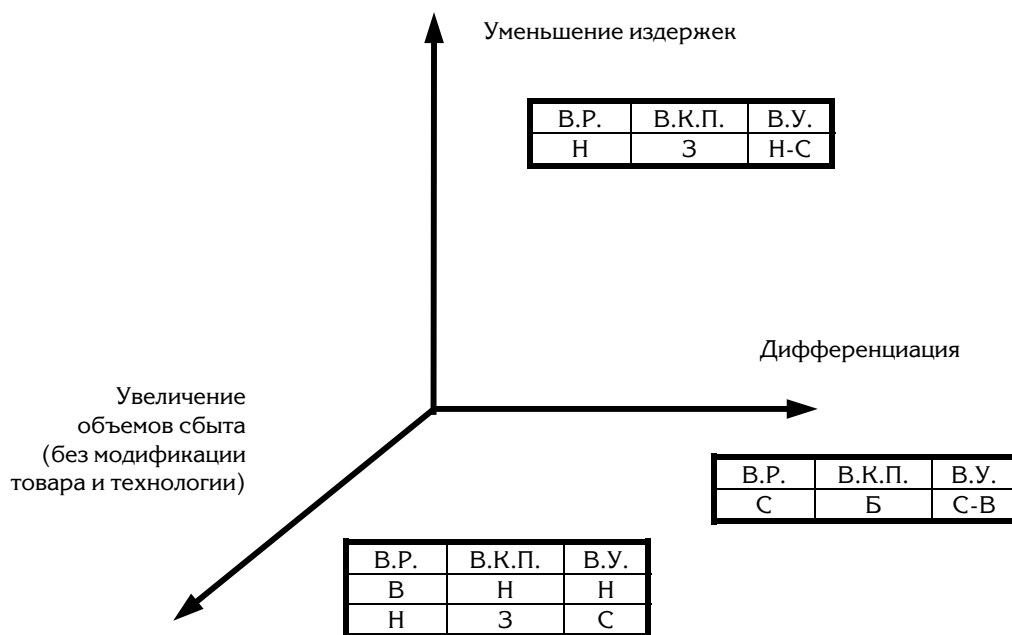
Рис. 2.14
Иерархия усилий и политик¹

¹ Источник: Changing Technology Environment and Policy Responses. — Seoul, Korea: Science and Technology Policy Institute, 1992. — P. 129.

Врезка

СРАВНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПУТЕЙ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

В последнее время среди отечественных предпринимателей и маркетологов--теоретиков резко повысился интерес к брендингу. Для выяснения причин проанализируем основные направления увеличения собственной прибыли, которые может использовать предприятие, не прибегая к постановке входных барьеров законодательным путем (рисунок). Анализ будем проводить по трем основным показателям: вероятность реализации (В.Р.), величина конкурентного преимущества (В.К.П.) и возможность его удержания (В.У.).



Условные обозначения: Н — низкая; С — средняя; З — значительная; Б — большая

Основные направления увеличения прибыли предприятия

Уменьшение расходов является традиционным путем увеличения эффективности работы предприятия, его прибылей. Однако реальные возможности по уменьшению расходов, не выходя за рамки правового поля, на сегодня незначительные. Это обусловлено тем, что компании используют приблизительно одинаковые технологии и возможность существенно снизить издержки появляется только в случае технологических прорывов, которые случаются раз на 10–15 лет. Однако, получение такого конкурентного преимущества, как доминирование за расходами на рынке дает существенное конкурентное преимущество. Так, уменьшение, например, логистических расходов на 1 % равноценно 10 % увеличению объемов сбыта по количеству высвобожденных средств¹. Однако удержать такое конкурентное преимущество в современных условиях очень нелегко (диффузия технологий через покупку патентов, собственные разработки-клоны, нелегальное копирование благодаря промышленному шпионажу и т. п.). Перспективным нами видится в украинских условиях снижения расходов за счет организационных структур и повышения производительности труда. Так, за обнародованными в марте компанией McKinsey данными, производительность труда на предприятиях Российской Федерации в 2000 году по сравнению с 1990 годом снизилась 1,5 раза. В силу подобия экономических процессов можно уверенно утверждать, что аналогичная ситуация и на отечественных предприятиях. Это говорит о наличии существенного потенциального резерва для снижения себестоимости продукции.

Увеличение прибыли предприятия без значительных изменений в товаре возможно или интенсивным путем за счет интенсификации усилий по сбыту (первая строка таблицы), или экстенсивным путем за счет выхода на новые рынки (географическая экспансия нахождение ли новых групп потребителей в географических границах существующего рынка, вторая строка таблицы). Однако, новых, еще не занятых рынков сегодня нет или они непривлекательные, а отвоевывавшая часть рынка за счет интенсивной рекламной компании может быть легко утрачена вследствие контракций конкурентов. Именно поэтому производители продукции на западе обратили внимание на интенсивные методы увеличения прибыли и прибыльности при условиях существующих географических границ рынка. В первую очередь, это касается дифференциации торговых марок, создания брендов. Приведем несколько цифр:

- исследование, проведенное президентом компании Brand Keys на американском рынке, показало, что увеличение лояльности потребителей всего на 5 % означает увеличение совокупной будущей прибыли, которая приносит компании этот покупатель, на 100 %²;

¹ Крикавський С. Логістика підприємства: Навч. посібник. — Львів: Державний Університет «Львівська політехніка», 1996. — С. 11.

² Дэвис С. М. Управление активами торговой марки. — СПб: Питер, 2001. — С. 16.

- в некоторых секторах экономики увеличения лояльности на 2 % эквивалентно снижению издержек на 10 %¹.

Именно поэтому большинство западных компаний много усилий расходует на брендинг (сегодня — управление активами торговой марки), дифференциацию собственной торговой марки. Дифференциация торговой марки позволяет предприятию решить два важнейших задания:

- увеличить прибыль за счет увеличения рентабельности и собственной рыночной доли;
- получить такое конкурентное преимущество, которое обеспечивает стратегическую стабильность для компании на данном рынке.

Все это возможно достичь лишь при условии фокусировки на специфических потребностях потребителей.

2.2. Маркетинговая среда предприятия на промышленном рынке

Разработка корпоративной стратегии предполагает проведение предварительного анализа рыночной среды. В ходе такого анализа компании необходимо выявить основные активные силы и субъекты, влияющие на состояние рынка и работу фирмы на нем, факторы конкурентоспособности, те конкурентные преимущества, которые необходимо заполучить, и пути их достижения.

Исходя из того, что маркетинг занимается вопросами эффективных рыночных обменов, маркетинговая среда промышленного предприятия подразделяется на макро- и микросреду. К макросреде относятся факторы, которые влияют на возможность установления и поддержания эффективных рыночных обменов. Микросреда включает в себя тех участников, между которыми такой обмен (финансовый, информационный и т. п.) происходит.

Маркетинговую среду для предприятий, действующих на промышленном рынке, и основные факторы и цели анализа представлены на рис. 2.15 и в табл. 2.1.

Как показывают проводимые среди предпринимателей опросы, на сегодняшний день наиболее существенным фактором, влияющим на деятельность компаний, они считают состояние политико-правовой среды, в частности политику органов власти. По отношению к предприятиям-производителям они реализуют законодательные, административные и контрольные функции и их линия поведения существенно сказывается на конкурентоспособности предприятий.

¹ Дэвис С. М. Управление активами торговой марки — СПб: Питер, 2001. — С. 16.

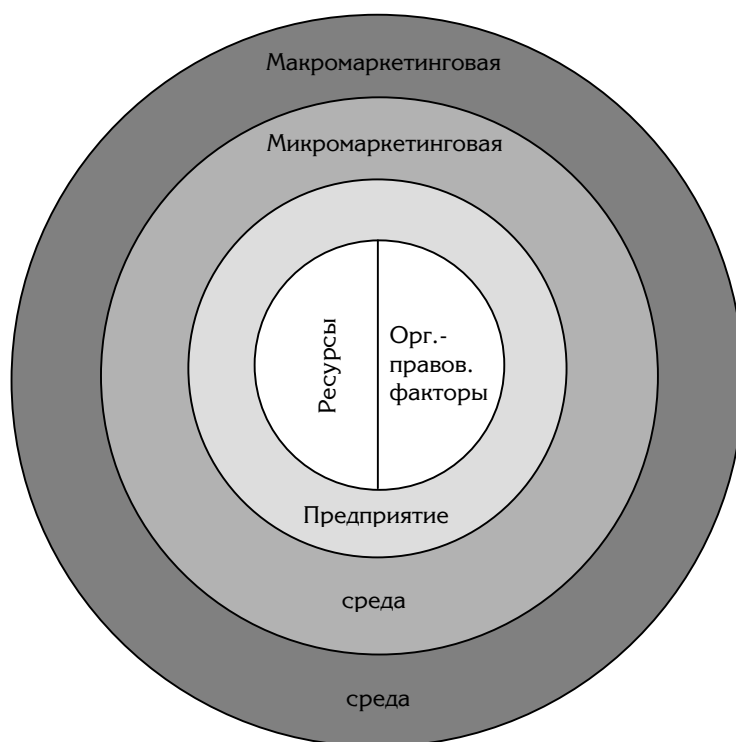


Рис. 2. 15
Маркетинговая среда предприятия

Таблица 2.1
Факторы маркетинговой среды промышленного предприятия

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
Макромаркетинговая среда		
Политико-правовая	<ul style="list-style-type: none"> политическая стабильность; законодательные основы бизнеса; регуляторная политика государства 	<ul style="list-style-type: none"> уровень политических и других видов рисков, связанных с работой на рынке как основа для проведения финансовых расчетов привлекательности инвестирования, плановых сроков окупаемости, прогнозирования методов выхода потенциальных конкурентов на внутренний рынок;

Продолжение табл. 2.1

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
		<ul style="list-style-type: none"> • качество конкурентной среды и соответствующие методы ведения конкурентной борьбы; • сравнительный анализ себестоимости товаров на основе анализа законодательных и нормативных актов, регулирующих предоставление льгот, отнесения затрат на себестоимость, тарифных (налоги, таможенные сборы и пошлины) и нетарифных барьеров (табл. 2.2); • технические требования к продукции, обусловленные правовыми национальными и международными актами; • уровень вмешательства государственных органов власти в деятельность предприятия; способность к проведению независимой маркетинговой политики; • барьеры входа в рынок и выхода с него
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> • уровень платежеспособности конечных потребителей (доходы, уровень цен, их структура, сбережения, инфляционные и дефляционные процессы); • уровень платежеспособности промышленных потребителей; • уровень платежеспособности реселлеров; • банковские ставки; • стоимость привлечения средств на фондовом рынке; • фаза экономического развития и психологические ожидания; • динамика отраслевых и межотраслевых рынков 	<ul style="list-style-type: none"> • уровень платежеспособности клиентов и оценка емкости товарного рынка; • структура расходов семейного бюджета; • выявление тенденции и составление прогноза развития рынка; • требуемые экономические показатели для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке; • условия привлечения финансовых ресурсов и требуемый уровень рентабельности производства и самофинансирования предприятия; • структура издержек при распространении¹ товаров на рынке;

¹ Распространение товаров на рынке включает в себя: распределение (передачу прав собственности) и товародвижение (сбытовую логистику).

Продолжение табл. 2.1

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
		<ul style="list-style-type: none"> сравнительный анализ цен и издержек в конкурирующих отраслях (в случае межотраслевой конкуренции)
Демографическая	<ul style="list-style-type: none"> рождаемость и смертность населения; миграционные процессы; половозрастное распределение населения; количество браков и разводов; состав семьи; уровень образованности населения; 	<ul style="list-style-type: none"> уровень гомогенность рыночного спроса; анализ структуры потенциальных потребителей с целью выявление потенциальных рыночных сегментов; количественная оценка емкостей возможных рыночных сегментов; устойчивость моделей поведения под воздействием миграционных процессов; существующий и потенциальный уровень иррациональности спроса; кадровый потенциал
Природная	<ul style="list-style-type: none"> доступность сырьевых и энергетических ресурсов; состояние дорог в различное время года; климатические, геодезические и экологические условия; государственная политика в области использования природных ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> себестоимость продукции, возможности ее снижения¹; зависимость предприятия от экспорта ресурсов; устойчивость поставок в зависимости от состояния транспортных коммуникаций и климатических условий; технические требования к продукции исходя из климатических и прочих условий эксплуатации; технические требования к условиям производства исходя из климатических условий; влияние на себестоимость продукции природоохранных требований

¹ Особенно это важно для энергетических ресурсов, изменения цен на которые кумулятивно влияет на себестоимость готовой продукции.

Продолжение табл. 2.1

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
Научно-техническая	<ul style="list-style-type: none"> • скорость обновления продукции и технологий; • общий научно-технический фон; • развитость научно-технической инфраструктуры; • технологическая культура и конструкторские традиции; • патентная защита 	<ul style="list-style-type: none"> • анализ периода жизненного цикла товара и, как следствие, планирование сроков окупаемости, денежных потоков и изменений в маркетинговую стратегию компании (сегментацию, позиционирование, ценообразование, товарную политику и т. п.); • технические возможности развертывания производства; • вероятность и сроки выхода потенциальных конкурентов; • возможность достижения необходимых конкурентных преимуществ исходя из существующей технологической культуры; • возможные направления научно-технического прорыва исходя из технологической культуры и конструкторских традиций; • патентные барьеры и возможности развертывания предприятий, производящих контрафактную продукцию
Культурная	<ul style="list-style-type: none"> • культурные традиции (общенациональные, семейные, бытовые, питания и т. п.); • ментальные особенности различных групп населения; • мода; • существующие субкультуры; • бизнес-культура; 	<ul style="list-style-type: none"> • модели рыночного поведения потребителей и, как следствие, структура и уровень спроса на рынке, сегментах; • выявление групп потребителей, чьи потребности не достаточно удовлетворены; • существующие и латентные группы новых потребителей продукции; • возможные основания для увеличения потребительской стоимости товара, уменьшения ценовой чувствительности потребителей; • наиболее влиятельные рефератные группы; • возможный базис сегментации рынка;

Продолжение табл. 2.1

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
		<ul style="list-style-type: none"> • выявление возможного основания для позиционирования марок на рынке; • прогностические оценки возможных изменений в потребностях; • ментальные особенности возможного персонала компании, особенно инженерно-технических рабочих; • анализ методов принятия решений и выработка стратегия проведения деловых переговоров; • оценка надежности принятых деловых обязательств
Социальная	<ul style="list-style-type: none"> • социальная структура населения; • социальные стандарты жизни и референтные группы; • уровень развития социальной инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> • социальная стратификация населения, возможные рыночные сегменты, оценка их емкостей; • принятые стандарты потребления; • референтные группы, выступающие в качестве точки сравнения для различных слоев населения; • уровень развития социальной инфраструктуры и возможные неудовлетворенные потребности
Микромаркетинговая среда		
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • промышленные потребители (коммерческие и государственные и общественные организации и учреждения); • конечные потребители (отдельные люди или семья) 	<ul style="list-style-type: none"> • существующие и потенциальные целевые рынки; • слабые и сильные стороны компании при работе с различными группами клиентов; • возможные перспективные новые рынки или группы потребителей; • существующие на рынке группы потребителей, чьи потребности остались неудовлетворенными или удовлетворяются на недостаточном уровне;

Продолжение табл. 2.1

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
		<ul style="list-style-type: none"> • лояльность наших потребителей и потребителей марок-конкурентов; • типы приверженности к нашей марке и к маркам конкурентов; • факторы чувствительности к цене и возможности снижения эластичности рыночного спроса; • доля рынка, которую компания может прирастить за счет новых групп потребителей или увода у фирм-конкурентов
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> • внутриотраслевая конкуренция; • марки-конкуренты; • товары-конкуренты; • межотраслевая конкуренция; • желания-конкуренты 	<ul style="list-style-type: none"> • основные субъекты и силы, формирующие конкурентную среду; • существующие и потенциальные конкуренты, товары-субституты; • марки-конкуренты, их позиционирование, целевые аудитории, сильные и слабые стороны; • уровень добросовестности рыночной конкуренции; • тип рынка и рыночной конкуренции; • родовая среда отрасли; • факторы конкурентоспособности на рынке; • сильные и слабые стороны компании и ее конкурентов; • применяемые маркетинговые стратегии; • представление конкурентов о рынке и о самих себе на нем; • текущие и перспективные цели конкурентов; • методы ведения конкурентной борьбы.
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> • существующие поставщики; • потенциальные поставщики 	<ul style="list-style-type: none"> • сильные и слабые стороны работы с существующими поставщиками, связанные с ними угрозы и возможности;

Окончание табл. 2.1

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
		<ul style="list-style-type: none"> • потенциальные поставщики, их условия поставок; • возможности снижения себестоимости продукции и уменьшение производственных и иных рисков
Маркетинговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> • торговые посредники; • логистические посредники; • кредитно-финансовые посредники; • консалтинговые и аудиторские компании; • рекламные агентства 	<ul style="list-style-type: none"> • существующие и потенциальные каналы дистрибуции; их количество, структура, слабые и сильные стороны, сравнительный анализ с конкурентами; • мотивы реселлеров, возможные методы их стимулирования; • трансформация рыночного спроса в каналах дистрибуции; • надежность работы логистических фирм, выполнения графиков поставок, организации работы предприятия по системе «точно в срок»; • структура издержек, связанных с каналами дистрибуции и логистикой; возможность их уменьшения; • потенциальные кредиторы и инвесторы, возможности увеличения оборотных и основных средств предприятия; • возможности проведения кампаний по продвижению товаров предприятия
Контактные аудитории	<ul style="list-style-type: none"> • государственные и муниципальные органы власти; • средства массовой информации; • общественные и политические организации; • широкая общественность; • внутрифирменные аудитории; • владельцы ценных бумаг компании 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность лоббирования интересов компании в государственных структурах; • формирование имиджа компании, ее товаров и ценных бумаг (акций, облигаций); • отношение к компании, ее сфере деятельности широкой общественности; • ожидания акционеров компании

В общем случае, государственные органы власти, в частности, правительство, оказывают влияние на деятельность компаний на рынке посредством:

- определения перспектив развития отраслей и соответствующим образом стимулируя их посредством субсидий, налоговых льгот и т. п., выработки экономической и промышленной доктрины, разработки государственных программ развития;
- осуществления протекционистской политики на внутренних и зарубежных рынках посредством тарифных и нетарифных барьеров. Уровни влияния, например, налоговой системы и таможенного регулирования на маркетинговую политику предприятий приведены на рис. 2.16;
- разработки законодательной и нормативной базы (ВРУ, Президент, КМУ, министерства и ведомства, местные власти);
- принятия судебных решений и арбитража¹;
- осуществления контрольных и регулятивных функций.

В Украине, например, такие функции в общем случае осуществляют:

- Антимонопольный комитет;
- Государственный комитет по делам защиты прав потребителей;
- Государственный комитет по стандартизации, метрологии и сертификации;
- Государственная санитарно-эпидемиологическая служба и учреждения санитарно-эпидемиологического профиля Министерства здравоохранения;
- Государственный комитет по надзору за соблюдением трудового законодательства;
- Государственная налоговая администрация;
- Государственный комитет по статистике;
- Государственная контрольно-ревизионная служба;
- Государственное агентство по авторским и смежным правам;
- Государственный пенсионный фонд и Фонд занятости;
- Госадминистрации (торговый отдел, отдел по предпринимательству, инспекция по благоустройству и управления земельных ресурсов и т. п.);
- Госкомархитектуры;
- Госкомэнергонадзор;
- Министерство охраны окружающей среды;
- Государственная пожарная инспекция и т. п.

¹ Например, частое неисполнение арбитражных решений в начале 1990-х годов приводило к не возврату денежных средств за реализованную продукцию или сильному их обесцениванию в условиях гиперинфляции. Как следствие, нехватка оборотных средств и остановка предприятий.



Рис. 2. 16

Уровни влияния налоговой системы и таможенного регулирования на маркетинговую политику предприятий

Для отдельных видов деятельности, к тому же, это НБУ, Государственная пробирная палата, Госкомсекрет, Государственный комитет по надзору за деятельностью внебанковских финансовых учреждений. Как крайний случай — Прокуратура, СБУ и МВД.

Значительное количество контролирующих органов, с одной стороны, обеспечивают соблюдение предприятиями установленных законом норм. Но, с другой, — существенно осложняют их работу, что особенно неблагоприятно на этапе становления.

Второй, по влиянию на деятельность предприятия в современном мире, средой, можно назвать культурную среду. По своей сути культура — это то, что определяет восприятие человеком окружающего мира и самого себя в нем. В условиях перепроизводства, характерного для мировой экономики понимание восприятие человека, его системы ценностей и мотивов, является ключевым фактором успеха. Если, к тому же, учесть, что большинство промышленных товаров мало чем отличаются друг от друга по своим технико-экономическим характеристикам, изыскание возможности придания товару неосязаемых свойств, связанных с мироощущением, стилем жизни и т. п. позволяет занять надежную позицию в сознании целевых покупателей и, следовательно, на рынке.

Значительно влияние на деятельность компании в последнее время стало оказывать состояние научно-технической среды. Произошедшая в середине прошлого века научно-техническая революция и последовавший за ней научно-технический прогресс привели к резкому сокращению периода зрелости товаров. Именно на этом периоде происходит аккумуляция финансовых средств для модернизации продукции, расширения сфер деятельности. Так, например, компания *Volvo* продало свою торговую марку на легковые автомобили в силу того, что просчеты показали, что компания не сможет поддерживать паритет по инновациям с ведущими автомобилестроительными гигантами. Пока торговая марка не потеряла рыночную стоимость, ее было решено продать.

Общая методика анализа маркетинговой среды компании приведена на рис. 2.17. Она предполагает последовательное прохождение ряда последовательных этапов. Первым этапом состоит в определении симптомов, свидетельствующих о наличии у предприятия маркетинговой проблемы. Такие симптомы могут быть внешне негативными, например, падение объемов сбыта, или же внешне позитивными, например неожиданный рост продаж, хотя компания этого не ожидала. На самом деле это может свидетельствовать о том, что либо компания не до конца использовала свои возможности или же может вести при росте продаж о сокращении рыночной доли в силу того, что рынок растет опережающими темпами (рис. 2.18). Для определения причин компания проводит анализ маркетинговой среды. Анализ предполагает прохождение двух этапов: анализа или декомпозиции и синтеза или композиции.

I. Анализ или декомпозиция:

1. Разбивка маркетинговой среды на составляющие факторы.
2. Генерация максимального количества фактов по каждой группе факторов.
3. Анализ выявленных фактов маркетинговой среды на предмет их влияния на возможность возникновения симптоматики (проблемы или возможности); анализ взаимосвязи между различными фактами и факторами.

II. Синтез или композиция:

1. Выявление наиболее важных, значимых факторов маркетинговой среды.
2. Построение иерархии таких факторов.
3. Основной задачей управленца, независимо от сферы деятельности, является определение иерархии проблем (факторов) и разработка дерева решений. Это связано с тем, что, с одной стороны, ограниченные ресурсы необходимо направить целевым образом на решение наиболее важных, ключевых проблем (факторов). Кроме того, это позволяет структурировать проблему, представить ее уровни, определить взаимосвязи.
4. Определение истинной (рыночной) проблемы или возможности предприятия.

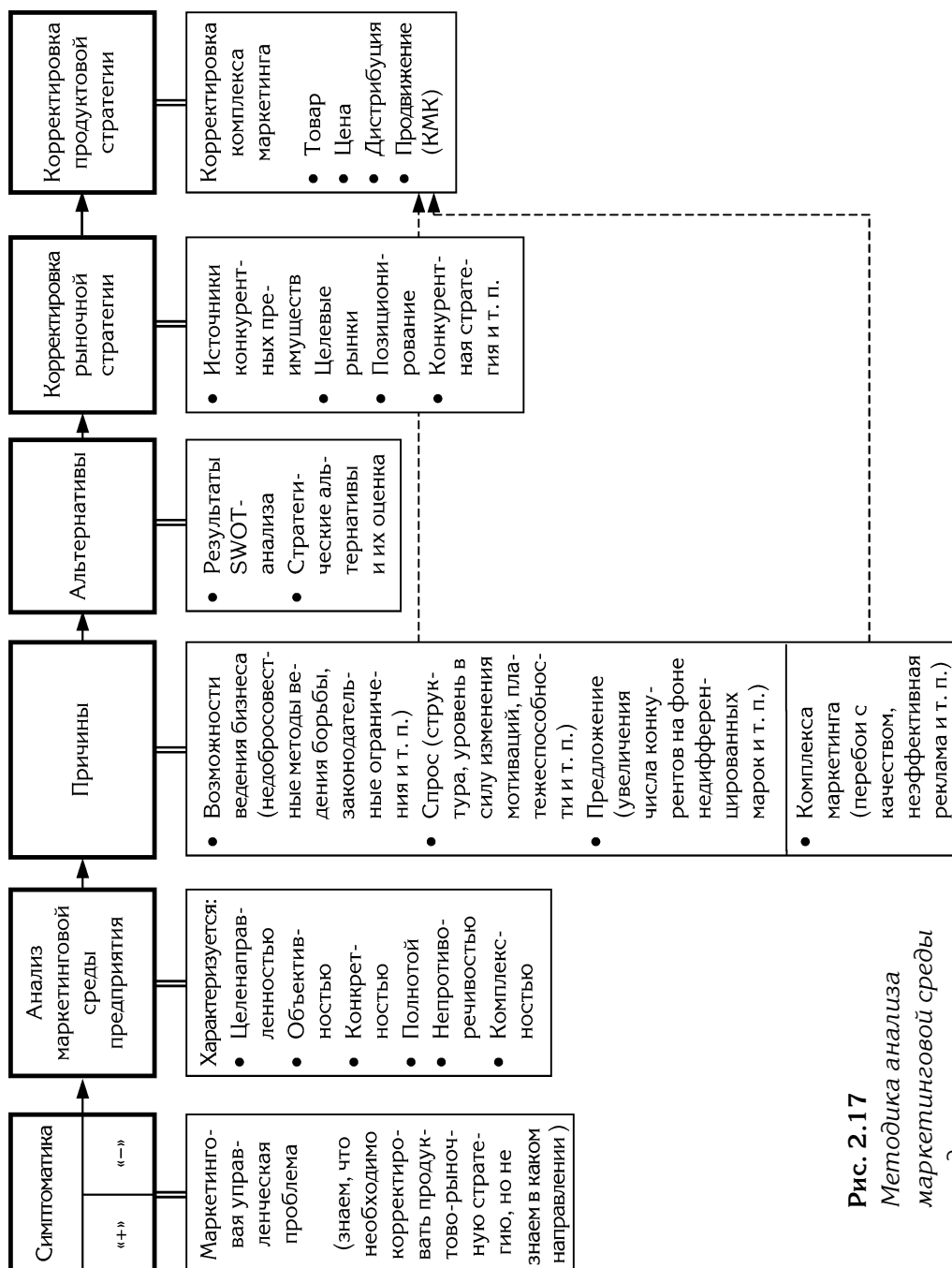


Рис. 2.17
Методика анализа
маркетинговой среды
предприятия

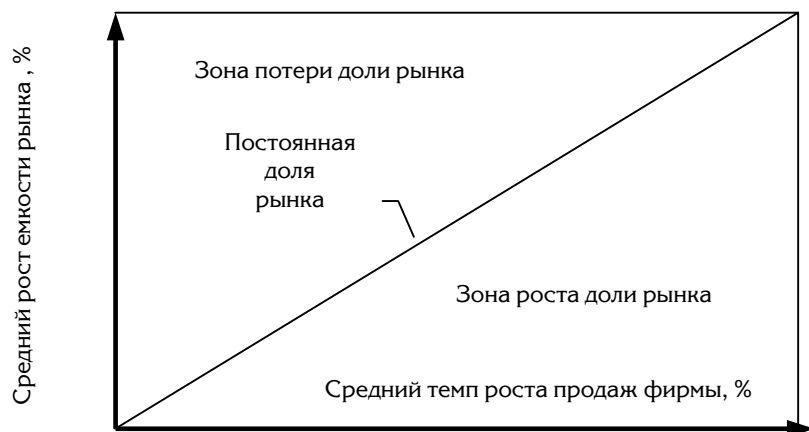


Рис. 2.18

Матрица роста Хасси

Маркетинговая или истинная проблема предприятия может крыться (в порядке важности) в следующем:

- *Возможностях ведения бизнеса.* Например, законодательные ограничения, высокий уровень рисков работы на рынке, невозможность или сложности с доступом в сбыта или снабжения. Здесь обычно наиболее влиятельными факторами являются политико-правовые, экономические, культурные, социальные, научно-технические, поставщики маркетинговые посредники.
- *Состоянии спроса.* Изменения структуре спроса, потребительских мотиваций приводит к неадекватности разработанной сетки сегментации рынка, а, например, малая емкость рынка делает работу на нем экономически нецелесообразной. Здесь наиболее влиятельными факторами являются экономические, демографические, культурные, социальные, политико-правовые, контактные аудитории.
- *Предположение.* Уменьшение объемов продаж может быть вызвано также факторами спроса. Например, если торговая марка производителя не дифференцирована, то при прочих равных факторах, при выходе новых производителей произойдет «размывание» рыночных долей, что особенно чревато последствиями для фирмы, если рынок не является растущим. Здесь наиболее влиятельными факторами являются конкуренция, политико-правовые, экономические.
- Если маркетинговая проблема связана с перечисленными выше причинами, это означает, что компании необходимо корректировать свою рыночную стратегию и, как следствие, стратегию продуктовую.
- *Неверно разработанный комплекс маркетинга при верной рыночной стратегии предприятия.* В том случае, что все предыдущие элементы дают удовлетворительные оценки, тогда причина рыночных неудач, возможно, кроется в

комплексе маркетинга предприятия, например, в неудовлетворительных характеристиках товара или неверной рекламе.

Выяснение причин формирует основу для последующего анализа альтернатив, определения направления корректировки продуктово-рыночной стратегии.

Тщательно и методически верно проведенный анализ маркетинговой среды промышленного предприятия позволяет правильно оценить свое реальное положение на рынке, выявить адекватные методы ведения конкурентной борьбы, определить основные возможности и угрозы. Все это позволяет разработать эффективную маркетинговую стратегию промышленного предприятия.

Таблица 2.2

Типы нетарифных барьеров, влияющих на эффективность маркетинговой деятельности предприятия

Специальные ограничения на продажу
<ul style="list-style-type: none">• Квоты• Требования лицензирования импорта• Ограничение отношения количества иностранных товаров к количеству национальных товаров (требования локального удовлетворения)• Ограничения на минимальную цену импорта• Эмбарго
Таможенные и административные процедуры ввоза
<ul style="list-style-type: none">• Системы оценок• Антидемпинговая практика• Тарифные классификации• Требования к документации• Взносы
Стандарты
<ul style="list-style-type: none">• На соответствие• Межправительственные соглашения на методы и стандарты оценок• стандарты на упаковку, маркировку и метки
Участие государства в торговле
<ul style="list-style-type: none">• Государственная политика закупок• Экспортные субсидии• Компенсационные обязательства• Национальные программы помощи
Обязательства, налагаемые на импорт
<ul style="list-style-type: none">• Требования предварительного внесения взноса за импорт• Административные сборы• Специальные дополнительные пошлины• Дискриминация кредитов на импорт• Различные налоги• Пограничные сборы
Другие
<ul style="list-style-type: none">• Добровольное ограничение экспорта• Обязательные рыночные соглашения

Врезка

Анализ факторов маркетинговой среды должен особенно тщательно проводиться при выходе компании на рынки других стран. В этом случае не достаточно интуитивного подхода к принятию решений на основе пассивно собранной информации на основе повседневного жизненного опыта. В связи с этим интересным представляется рассмотреть некоторые руководства к анализу среды в международной практике¹.

РУКОВОДСТВО ПО АНАЛИЗУ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ

1. Введение
Включает краткую информацию о компании, экспортируемом продукте и стране, с которой вы хотите торговать.
2. Краткая историческая справка о стране.
3. Географическое положение
 - А. Расположение
 - Б. Климат
 - В. Топография
4. Социальные институты
 - А. Семья
 - Ядро семьи
 - Расширенная семья
 - Динамика семьи
 - а) роль родителей
 - б) женитьба и ухаживание
 - Роли мужчины и женщины (они статичны или динамичны)
 - Б. Образование
 - Роль образования в обществе
 - а) начальная школа (качество, уровень развития и т. д.)
 - б) средняя школа (качество, уровень развития и т. д.)
 - в) высшая школа (качество, уровень развития и т. д.)
 - Уровень грамотности
 - В. Политическая система
 - Политическая структура
 - Политические партии

¹ Источник: Cateora Philip R. International Marketing. 8th ed. Richard D. IRWIN, Inc., 1993.

- Стабильность правительства
- Специальные налоги
- Роль местных органов власти
- Г. Правовая система
 - Организация судебной системы
 - Правовая система
 - Участие в патентовании и защите торговых марок
- Д. Общественные организации
 - Групповое поведение
 - Социальные классы
 - Клубы, другие организации
 - Расы, этносы и субкультуры
- Е. Деловая практика и традиции
- 5. Религия и искусство
 - А. Религия и другие системы веры
 - Ортодоксальные доктрины и структуры
 - Отношение с людьми
 - Какая религия доминирующая
 - Участие каждой религии
 - Есть ли среди них обличенные властью или влиятельные
 - Б. Искусство
 - Визуальные виды искусств
 - Музыка
 - Драма, балет и другие зрелища
 - Фольклор и национальная символика
- 6. Условия жизни
 - А. Диета и питание
 - Потребление мяса и овощей
 - Традиционная пища
 - Процент голодающих
 - Доступная пища
 - Б. Обеспечение жильем
 - Типы имеющегося жилья
 - Большинство людей владеет жильем или арендует?
 - Живет ли большинство людей в одной семье?
 - В. Одежда
 - Национальная одежда
 - Тип одежды, одеваемый на работу

- Г. Спорт, отдых и развлечения
 - Доступные и требуемые виды развлечений
 - Процент доходов, затрачиваемых на отдых
- Д. Социальное страхование
- Е. Здравоохранение
- 7. Язык
 - А. Официальный язык (и)
 - Б. Отличия разговорного от письменного языка
 - В. Диалекты
- 8. Выводы к действию
- 9. Источники информации
- 10. Приложения

РУКОВОДСТВО ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

- 1. Введение
- 2. Население
 - А. Общее
 - Уровень роста
 - Рождаемость
 - Смертность среди новорожденных
 - Б. Распределение населения по:
 - Возрасту
 - Полу
 - Географическим зонам (города, сельская местность, плотность и концентрация сельского населения)
 - Уровень и принадлежность иммиграции
 - Этнические группы
- 3. Экономическая статистика
 - А. Валовый национальный продукт
 - Общий
 - Уровень роста
 - Б. Средний доход на человека
 - В. Средний доход на семью
 - Г. Распределение доходов
 - Классы населения по доходам
 - Процент населения в каждом классе
 - Неравномерно ли распределение доходов

- Д. Транспорт
 - Виды
 - Доступность
 - Уровень использования
 - Порты
- Е. Средства связи
 - Виды
 - Доступность
 - Степень использования
- Ж. Условия труда
 - Отношения работодателя и работника
 - Участие работника
 - Зарплаты и премии
- З. Промышленность
 - Какая часть валового национального продукта приходится на промышленность
 - Количественное отношение частных предприятий к общественным
- И. Иностранные инвестиции
 - Возможности
 - Какая отрасль промышленности
- К. Статистика по международной торговле
 - Основной экспорт
 - а) объем в долларах
 - б) направления развития
 - Основной импорт
 - а) объем в долларах
 - б) направления развития
 - Состояние бюджета
 - а) существует ли дефицит
 - б) тенденции
 - Курсы обмена валют
 - а) централизован ли обмен
 - б) текущий курс обмена
 - в) тенденции
- Л. Ограничения торговли
 - Эмбарго
 - Квоты
 - Налоги на импорт
 - Тарифы

- Лицензии
- Таможенные пошлины
- М. Степень экономической активности
 - Специализация торговли
 - а) товары в основном предлагаемые на экспорт
 - б) дефицит каких товаров наблюдается
 - Полученная иностранная помощь
- Н. Рабочая сила
 - Размер
 - Уровень безработицы
- О. Уровень инфляции
- 4. Развитие науки и технологии
 - А. Текущий уровень развития технологии (автоматизация, механизация и т. п.)
 - Б. Процент ВВП, затрачиваемого на исследования и развитие
 - В. Уровень технологической грамотности рабочей силы и большинства населения
- 5. Каналы распределения (макроанализ)

Этот раздел предоставляет данные по всем доступным торговым посредникам на рынке. Позже вы выберете определенный канал, как часть вашей стратегии распределения.

 - А. Посредники
 - Количество розничных торговцев
 - Типичный размер розничных торговых точек
 - Обычная торговая надбавка для различных классов товаров
 - Методы торговых операций (наличные, кредит)
 - Размеры операций (большие, маленькие)
 - Роль сети торговых точек, универмагов и специализированных магазинов
 - Б. Оптовые посредники
 - Количество и размер
 - Обычная надбавка для различных классов товаров
 - Методы торговых операций (наличные, кредит)
 - В. Агенты по импорту/экспорту
 - Г. Складирование
 - Д. Проникновение городского и сельского рынков
- 6. Средства рекламы

Этот раздел предоставляет данные по всем доступным средствам рекламы на рынке. Позже вы выберете определенное средство, как часть вашей рекламной стратегии.

- А. Доступность средств
 - Б. Цены
 - Телевидение
 - Радио
 - Печать
 - Другие средства (кино, на улице и т. д.)
 - В. Помощь агентств
 - Г. Зона действия различных средств
 - Д. Процент населения, охватываемый каждым средством
 - 7. Выводы к действию
 - 8. Источники информации
 - 9. Приложения
-

УЧЕТ РИСКОВ ПРИ АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ маркетинговой среды предприятия предполагает проведения оценки рисков, с которыми может столкнуться предприятие при работе на выбранном рынке. Существующие риски можно разделить в зависимости от классификационного критерия на следующие группы:

1. По характеру возникновения риска на:
 - *чистые риски*, т. е. риски, которые носят случайный характер и могут быть статистически оценены;
 - *спекулятивные*, т. е. риски, которые носят неслучайные характер и имеют искусственное происхождение. Данные риски являются специально вызванными.

В зависимости от причины возникновения риски можно разделить на политические, естественно-природные, экологические, транспортные, коммерческие, криминальные. Данные типы рисков и их структура представлены на рис. 2.19.

В ходе анализа маркетинговой среды желательно также выявить те риски, которые в силу различных причин ощущают покупатели промышленной продукции. Ниже приводятся основные типы рисков, которые обычно ощущаются и оцениваются потребителем во время выбора товара:

1. *Финансовый*. Риск быть чувствительной финансово (покупка машины может послужить причиной финансовых осложнений).
2. *Функциональный*. Риск, что продукт не будет иметь ожидаемых эксплуатационных качеств, не будет отвечать предвиденному назначению.

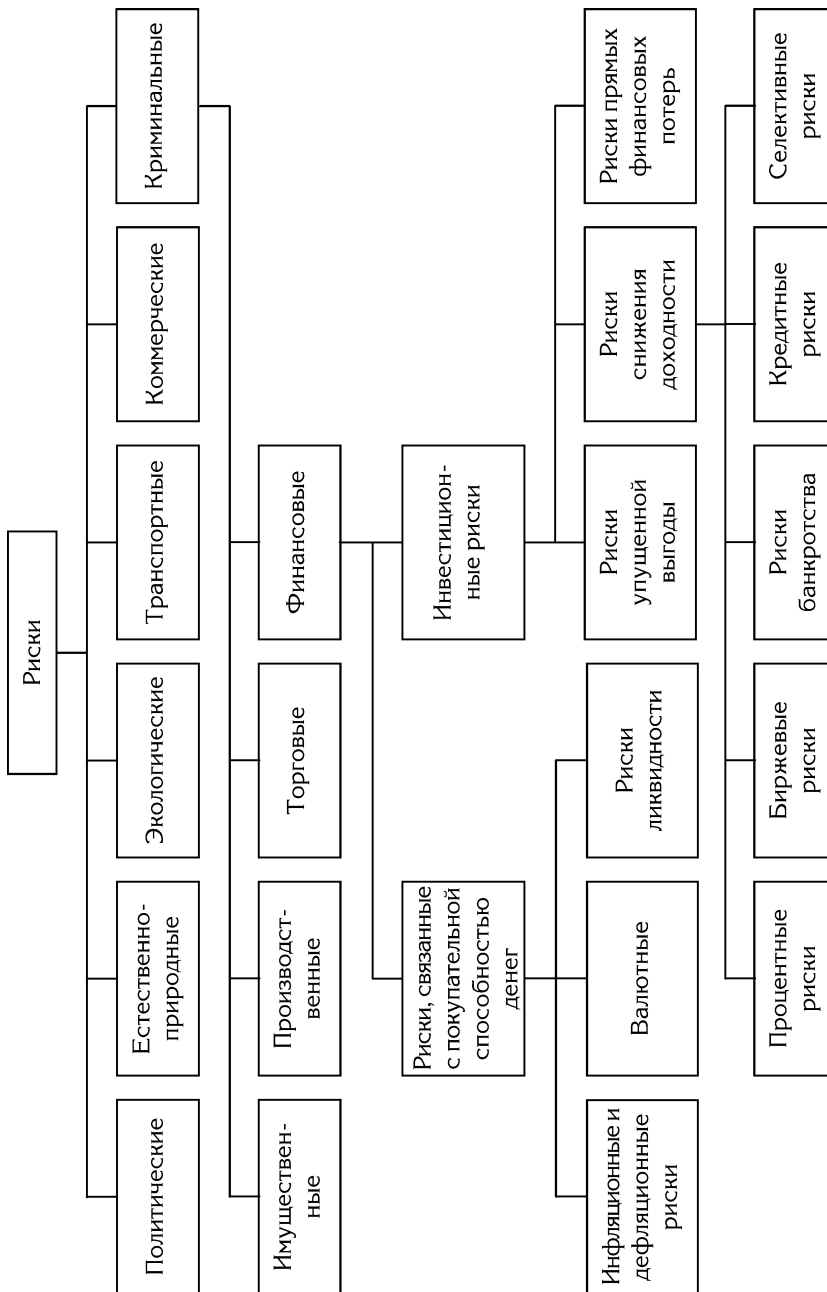


Рис. 2.19
Типы рисков

3. *Физический*. Риск, что продукт окажется опасным для здоровья.
4. *Психологический*. Риск, что продукт снизит имидж, самоуверенность потребителя.
5. *Социальный*. Риск, что друзья, знакомые будут насмехаться, узнав о покупке.
6. *Время*. Риск, что решение о покупке займет весьма много времени.
7. *Упущенных возможностей*. Риск, связанный с тем, что покупая, например, автомобиль, потребитель теряет возможность купить несколько дорогих картин.

Работая над продвижением товара, маркетологи большей частью стремятся снизить уровень рисков, который испытают в своих предчувствиях потребители. Величина риска, который ощущается потребителем, при покупке увеличится, если:

- продукт считается довольно дорогим для целевого рынка;
- другие люди будут оценивать покупателя на основе избранной им марки;
- потребитель будет иметь самодовольство от владения данным товаром;
- потребитель ощутит вдруг, что покупка может принести физические, психологические и социальные травмы;
- потребитель, покупая данный товар, вынужден будет отказаться от покупки других;
- возможные следствия не могут контролироваться потребителем.

Если в ходе анализа открывается, что потребители ощущают большой риск при приобретении их товаров или марок, они должны всеми способами уменьшить этот риск.

СТРАТЕГИИ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЕ¹

Как уже отмечалось в параграфе, посвященном вопросам рыночной конкуренции, на сегодняшний день для достижения поставленных перед организацией целей недостаточно манипулировать только с элементами комплекса маркетинга. Это обусловлено целой совокупностью факторов, главными среди которых являются динамичность окружающей фирму среды, резкая эскалация конкуренции², государственное регулирование экономических процессов. Последнее особенно оказывает сильное влияние в странах с переходной экономикой. В силу этого компании вынуждены прибегать к ряду стратегий, направленных либо на адаптацию к изменениям рыночной среды, нивелированию негативно воздействующих факторов, либо ориентированных на то, чтобы изменить саму среду, «правила игры» в ней. Для этого компании могут применять три класса стратегий: **независимые, кооперативные и маневрирования** (табл. 2.3).

¹ Англ. — Enviromental Management Strategies.

² Увеличение числа производителей, зачастую исчерпанные возможности повышения производительности труда, манипуляции с качеством и ценой продукции.

Таблица 2.3

Стратегии фирмы по отношению к среде

Класс стратегий	Тип стратегии	Чем характеризуется
I. Независимые направленные на уменьшение влияния среды при помощи собственных ресурсов и изобретательности	1) Агрессивная конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> • Дифференциация торговой марки • Продуктовая дифференциация • Агрессивное ценообразование • Сравнительная реклама
	2) Конкурентное умиротворение	<ul style="list-style-type: none"> • Усовершенствование конкурентных связей • Продвижение товаров отрасли в целом • Ценовой зонтик
	3) Ориентированная на создание позитивного имиджа	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама, направленная на создание позитивного имиджа фирмы • Добровольный контроль за рыночной средой • Вывод соглашений с гражданскими группами действий
	4) Политико-правовая	<ul style="list-style-type: none"> • Прямое лоббирование собственных интересов • Базовая реклама. • Обучение персонала особенностям законодательной и нормативной базы
	5) Ресурсно-ориентированная	<ul style="list-style-type: none"> • Разрешение проблемы нерегулярного спроса • Демаркетинг • Уменьшение логистических издержек
II. Кооперативные стратегии предусматривают кооперацию (частичную или полную) с другими фирмами, или группами отраслями промышленности, создание совместных предприятий с отечественными или иностранными конкурентами, или введение в совет директоров представителей контактных аудиторий	1) Полная кооперация	<ul style="list-style-type: none"> • Ценовое лидерство • технологическое лидерство
	2) Контрактинг	<ul style="list-style-type: none"> • Создание вертикальных/горизонтальных маркетинговых систем
	3) Кооптация /кооптирование	<ul style="list-style-type: none"> • Включение в состав совета директоров представителей заинтересованных групп действий
	4) Коалиция	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в деятельности ассоциаций

Окончание табл. 2.3

Класс стратегий	Тип стратегии	Чем характеризуется
		<ul style="list-style-type: none"> Участие в работе Торгово-промышленной Палаты
III. Маневрирование Предусматривают маневрированием фирмы по отношению к их традиционным сферам деятельности и рынкам	1) Выбор сфер деятельности 2) Диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> Выявление различных рынков с ограниченной конкуренцией и регулятивными ограничениями Выход на новые быстрорастущие рынки Вертикальная интеграция Географическая экспансия

При применении независимых стратегий компания пытается добиться оставленных целей, не прибегая к коалиции с другими участниками рынка, действуя в рамках выбранного направления. Как правило, стратегии данного класса пытаются реализовывать крупные фирмы, обладающие значительными активами.

Стратегия агрессивной конкуренции направлена на жесткое противодействие конкурентам и характеризуется дифференциацией торговой марки, выпуском гаммы товаров в широком ценовом диапазоне и сравнительной рекламой. Несмотря на то, что законодательство Украины¹ запрещает сравнительную рекламу, тем этот запрет успешно обходится («Возьмем дорогой порошок и порошок марки А» и т. п.). Применяется стратегия на зрелых рынках, с крайне высокой интенсивностью конкуренции. Обычно это рынки с монополистической конкуренцией.

Стратегия конкурентного умиротворения применяется на растущих рынках. В этом случае задача компаний состоит не столько в противодействии друг другу, сколько в расширении первичного спроса, формировании рыночного спроса, обучении потребителей пользованию товаров, убеждении их в его превосходстве.

Стратегия, ориентированная на создание позитивного имиджа, применяется наиболее часто в тех отраслях, которые связаны с производством экологически вредной продукции или используют техногенно опасные технологии. Например, в отечественной практике в период дискуссии о целесообразности закрытия Чернобыльской АЭС руководство станции проводило активные PR-кампании, направленные на убеждение в безвредности станции, спонтировало молодежные фестивали популярной музыки.

Особенно часто в отечественной практике применяется стратегия лоббирования собственных интересов. Металлургическая, трубная и целый ряд других отраслей

¹ В частности, Закон Украины про рекламу и рекламную деятельность.

хорошо известны своей способностью отстаивания собственных экономических интересов в высшем законодательном органе страны. Компании, использующие данную стратегию, пытаются получить конкурентные преимущества за счет получения налоговых льгот, отсрочек платежей, государственных дотаций и т. п. Использование данной стратегии ведет к краткосрочному выигрышу компании, однако без структурных изменений, повышений эффективности, подтягивания до требований, диктуемых международным рынком, в долгосрочной перспективе предприятие неминуемо попадает в зону банкротства.

Стратегия лоббирования широко применяется и в других странах. Например, в США, где лоббирование интересов частных компаний допускается законом, первое место по количеству затрачиваемых средств занимают японские фирмы.

Компании, поставившие в качестве цели достижения лидерства по издержкам, могут применять ресурсно-ориентированную стратегию. Главная задача, которая ставится, оптимизация используемых ресурсов. Например, эта задача является крайне актуальной для компаний, производящих прохладительные напитки, пиво и т. п. Сезонные колебания могут сильно сказать на их конкурентных позициях. Неудовлетворенный в сезон спрос может привести к переходу части потребителей на покупку марок-конкурентов, а перепроизводство или излишние вложения в производственные мощности могут сильно сказаться на цене товара и, как следствие, на отношении к нему потребителей. К тому же сезонные простои с его постоянными издержками опять же сказываются на себестоимости товаров. В этом случае компании активно используют различные сезонные скидки, кампании по продвижению и т. п.

Следующим классом стратегий являются кооперативные стратегии. В этом случае предприятия-производители прибегают к различным видам коалиции как в рамках рынка, так и с активными общественными группами.

С середины 1990-х годов в мире прошла мощная волна корпоративных слияний и поглощений. Причем эта тенденция оказалась характерной практически для всех товарных рынков. Постоянно увеличивающиеся требования к финансовым ресурсам для обеспечения инвестиционно-инновационных процессов на фоне стабилизации рынком стимулирует фирмы к поглощению, выкупу контрольных пакетов акций и т. п. мероприятиям с целью контроля производства (горизонтальное регулирование рынка), повышения эффективности производства, сбыта и НИОКР.

Стратегия контрактинга широко используется предприятиями в практике международного бизнеса. В условиях нехватки инвестиционных ресурсов, информации о рынке или его рисковости они объединяют свои усилия для уровня дистрибуции продукции. Как правило, это компании, которые не являются прямыми конкурентами, продающие товары, ориентированные на разные целевые аудитории, но близкие по функциональному назначению. Например, копировальные аппараты

типа ксероксов и ризографы. Такая кооперация позволяет ускорить завоевание рынка, сформировать спрос на его различных сегментах, при этом уменьшить затраты на это.

Хорошо показавшей себя на практике является создание компаниями, работающих в одной отрасли, ассоциаций. Создание компаниями коалиций позволяет им скоординировать свои действия, эффективнее отстаивать общие интересы.

Достаточно интересной представляется стратегия кооптации. Для того, что преодолеть противодействие со стороны общественности или банковских кругов (крупный кредит или недоверие к проекту) в совет директоров компании вводятся их представители. Это дает им возможно получать необходимую и всестороннюю информацию из первых рук и оперативно реагировать в случае проведения компанией чрезмерно рискованной политики или попыток реализации недопустимых операций.

В случае, если стратегии, относящиеся к двум выше приведенным классам, оказались неэффективными или их невозможно реализовать в силу ряда факторов, компания может прибегнуть к стратегии маневрирования. К такой линии поведения прибегают либо малые компании, которые имеют незначительную рыночную силу и не могут существенно повлиять на состояние рынка и в силу этого вынуждены маневрировать по отношению к их традиционным рынкам и сферам деятельности в поиски рыночных ниш и новых перспективных рынков. Либо это крупные компании, которые исчерпали возможность экономически целесообразного роста в пределах своих рынков (см. рис. 1.14). В этом случае они вынуждены прибегать к диверсификации (концентрической, горизонтальной или конгломеративной).

Постоянный мониторинг маркетинговой среды, маркетинговые исследования, патентный поиск и сделанные на этой основе прогностические оценки позволяют предвидеть изменения в рыночной среде и своевременно разработать стратегию, направленную на удержание или приобретение компанией необходимых конкурентных преимуществ.

2.3. Этапы и особенности стратегического планирования на промышленном рынке

Высоко динамичные изменения рыночной среды большинства промышленных рынков, все более усиливающаяся конкуренция, приводят к тому, что компании, работающие на данном типе рынка, не могут более полагаться на интуитивные методы работы, их маркетинговые решения должны основываться на хорошо

продуманных рыночных стратегиях, направленных на достижение и реализацию конкурентных преимуществ компании. Реализация этого требует четкой координации между маркетинговой и другими службами компании. Это позволяет эффективно использовать имеющиеся у компании ресурсы, сделать ее работу на рынке эффективной, а, следовательно, создать необходимую базу для обеспечения конкурентоспособности, стратегической стабильности¹.

Успех предприятия, работающего на промышленном рынке, так же как и на потребительском, во многом определяется эффективностью стратегического планирования. Существуют различные взгляды на процесс стратегического планирования. Их достаточно подробный критический анализ приведен в книге Г. Минцберга «Школы стратегий»², в рамках которой стратегическое планирование рассматривается как процесс формальный, аналитический, дизайна, предвидения, ментальный, переговорный, трансформационный и т. д. Однако, несмотря на многообразие взглядов на данный процесс, возможности предвидения изменений, основные сущностные этапы остаются в силе: процесс должен включать как разработку системы целей и планов, так и размещение ресурсов для достижения этих целей. Затем стратегическое планирование вовлекает фирму в процесс осознания, предвидения и реагирования на рыночные изменения, чтобы быть уверенными, что ресурсы направлены на достижение рыночных возможностей, соответствующих возможностям фирмы.

Стратегическое планирование — это формализованный процесс, который фокусируется на основной миссии организации и предполагает разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Стратегическое планирование не равнозначно долгосрочному планированию. Если долгосрочное планирование определяет временной горизонт разработки плана (рис. 2.20), то стратегическое — какие конечные цели должны быть достигнуты. Стратегическое планирование представляет собой процесс, предполагающий определение целей компании и их изменение, требуемых для этого ресурсов и политики, связанной с обретением, распределением и использованием данных ресурсов.

¹ В этом контексте уместно звучат слова Г. Форда, который говорил о том, что не проблема продать один раз товар одному человеку за один миллион долларов, проблема состоит в том, чтобы продавать миллионам товар ценою в доллар, но каждый день.

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпбел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 336 с.

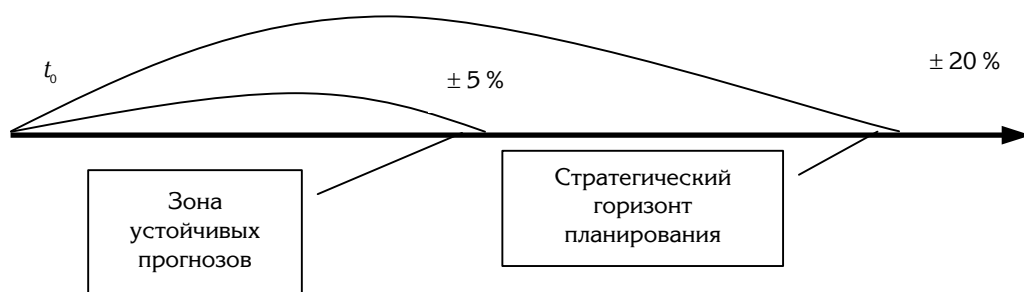


Рис. 2.20

Горизонты планирования

Термин «*стратегический горизонт планирования*» был введен Игорем Ансоффом и определяет такой период времени, в течение которого ошибка в прогнозе не превысит 20 %. *Зона устойчивых прогнозов* — это период времени, в течение которого можно говорить о том, что ошибка в прогнозе не превысит 5 %. Т. е. это тот период времени, когда менеджер может с высокой точностью спрогнозировать ситуацию и принимать соответствующие управленческие решения. Величина обеих этих показателей не является жестко заданной и определяется динамикой маркетинговой среды. Так, в странах СНГ о сравнительно устойчивых прогнозах можно говорить лишь в краткосрочном периоде (до 2 лет максимум).

Ориентировочный перечень принципиальных стратегических и оперативных решений, принимаемых в компании, приведен в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Типы решений, принимаемых в компании¹

	Стратегические	Управленческие	Оперативные
Проблема	Выбор рынков и товаров, оптимизирующих основные финансовые показатели эффективности работы фирмы	Структуризация и распределение ресурсов компании с целью максимально эффективного использования	Оптимизация финансовых показателей возврата вложенных средств

¹ Источник: Ансоф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 1999. — С. 31 (переработано и дополнено автором).

Окончание табл. 2.4

	Стратегические	Управленческие	Оперативные
Суть проблемы	Распределение ресурсов по альтернативным рынкам и товарам	Организация приобретения и развития ресурсов	Распределение ресурсов по наиболее важным функциональным направлениям. Составление планов потребления ресурсов. Руководство и контроль
Ключевые решения	Цели и задачи. Рыночная и продуктовая политика по каждой стратегической зоне хозяйствования, целевым рынкам. Стратегия диверсификации. Стратегия роста. Стратегия относительно рыночной среды Административная стратегия. Финансовая стратегия.	Организация: структурирование информации, полномочий и ответственности Структура потребления ресурсов: рабочие потоки, система распределения, расположение помещений и оборудования Приобретение и развитие ресурсов: финансирование, сооружения, капитальное, дополнительное и вспомогательное оборудование, комплектующие и сырье, персонал	Оперативные цели и задачи. Маркетинговая стратегия и решения по комплексу маркетинга для каждого целевого рынка и объемам выпуска продукции. Оперативные уровни: графики производства, маркетинговых мероприятий, уровни запасов, складирование. НИОКР. Контроль
Основные характеристики	Централизованные решения, дефицит информации, решения не повторяются, решения не ведут к появлению подобных же решений	Конфликт между стратегией и текущими операциями, между личными и организационными целями. Сильная взаимозависимость экономических и социальных факторов решения принимаются по мере возникновения стратегических и/или оперативных проблем	Децентрализованность решений. Риск и неопределенность. Повторяющиеся решения. Большой объем принимаемых решений. Сложность ведет к внутренней оптимизации. Самопорождающиеся решения

В общем случае стратегическое планирование осуществляется предприятиями на трех уровнях: корпоративном (*организационном*), *сферы бизнеса* и *функциональном*.

На *корпоративном (организационном) уровне* стратегическое планирование решает вопрос на каком рынке фирме действовать, устанавливает корпоративные цели, определяет необходимые для этого ресурсы и размещает их для достижения цели. На *уровне сферы бизнеса* стратегическое планирование решает вопрос на базе чего фирма будет конкурировать на рынке и обеспечивает руководство тем, как будут связаны различные функциональные сферы (например, производство, маркетинг, НИОКР, финансы и персонал). На *функциональном уровне* стратегическое планирование предполагает разработку краткосрочных стратегий для осуществления стратегических планов, разработанных на организационном и бизнес-уровнях. Успешная координация процесса планирования на этих уровнях позволяет предприятию эффективно распределить имеющиеся у него ресурсы и оптимально согласовать собственные экономические интересы с потребностями потребителей.

Как показывает практика, на предприятии может реализовываться один из трех основных подходов к планированию:

1. *Нисходящий*, при котором планы разрабатываются руководством предприятия и после этого спускаются на уровень конкретных исполнителей. При таком планировании предполагается, что руководство предприятия в силу своего должностного положения лучше информировано о состоянии рынка, проходящих на предприятии процессах, имеют необходимое образование и опыт, что в совокупности обеспечивает им стратегическое видение¹.
2. *Восходящий*, предполагающий делегирование вопросов планирования на уровень подразделений, после чего предложенные планы передаются наверх, руководству компании, согласовываются и обобщаются и на этой основе вырабатывается общий план развития компании. Адепты такого планирования стоят на той позиции, что никто лучше не может спрогнозировать ход развития событий и определить возможности компании, чем те подразделения и конкретные лица, которые непосредственно решают данные задачи, знают клиентов, поставщиков, кадровый и производственный потенциал компании.
3. *Двунаправленный процесс*, при котором планирование носит нисходяще-восходящий характер, позволяющий хорошо проработать планы, проанализировать реальные возможности его реализации. Предполагается, что при такой организации процесса планирования на предприятии устраняются недостатки каждого из предыдущих подходов: некоторая оторванность «верхов» от реальности и недостаточная инициативность низов, отсутствие у них стратегического видения. Однако при этом процесс планирования становится

¹ Считается, что менеджеры низшего уровня должны иметь видение на 1–2 года вперед, среднего звена — до 5 лет, высшего на 10–15 лет вперед.

достаточно громоздким и длительным. Длительные согласования не позволяют оперативно реагировать на происходящие изменения.

Выбор подхода к планированию во многом зависит от корпоративных традиций, стиля руководства компанией, конкретной рыночной и внутрифирменной ситуации.

Для обеспечения стратегического планирования на предприятии создается система стратегического планирования (рис. 2.21). Она включает в себя следующие основные элементы:

- система планов;
- процесс планирования;
- подсистема принятия решений;
- подсистема информационного обеспечения;
- подсистема организационного обеспечения;
- подсистема управления стратегическим планированием.



Рис. 2.21

Элементы системы стратегического планирования на предприятии

Система планов. Результатом процесса стратегического планирования является система взаимосвязанных планов, представленных в виде документов установленных форм. В этих документах находят отражение все виды планируемых показателей.

В рамках предприятия разрабатываются следующие основные виды планов:

- *сводный план*, в котором отражены все основные цели, стратегии и показатели деятельности компании;
- *основные направления развития* и стратегии на обозримое будущее;
- *перспективный план* на период больше одного года, который обычно содержит планы по совершенствованию продукции и технологических процессов, НИОКР, переходу к выпуску нового поколения продукции и т. п.;
- *маркетинговый план*, включающий в себя комплекс мероприятий по товарному ассортименту, стимулированию сбыта, продвижению, расширению каналов дистрибуции, повышению лояльности потребителей и т. п. вопросам;
- *производственный план*, разрабатываемый обычно на один-два года и охватывающий в основном текущую деятельность организации;
- *специальные планы*, по отдельным конкретным направлениям (НИОКР, перевооружению производства и т. п.).

При этом важно, чтобы эти планы имели *механизмы адаптации*, позволяющие предприятию приспособиться в случае изменения маркетинговой или внутренней среды предприятия.

Процесс планирования. Разработка планов — достаточно сложный процесс, требующий организации и формализации. При этом в рамках предприятия пытаются достигнуть системного или синергетического эффекта. Под синергетическим эффектом понимают такое явление, когда суммарный результат не является простой арифметической суммой частных результатов¹. Применительно к предприятию это означает, что, например, доходы от совместного использования ресурсов превышают доходы от тех же ресурсов, но используемых по отдельности. *Наличие синергизма является важнейшим признаком оптимального управления.*

Выделяют следующие виды синергизма, который может возникать в рамках промышленного предприятия:

- *синергизм продаж*, возникающий, когда для разных товаров удается использовать одни и те же каналы дистрибуции (например, разные товары для одного рыночного сегмента);
- *оперативный синергизм*, проявляющийся в следствии эффективного использования основных фондов предприятия, персонала, крупных закупок (скидки, экономия на транспортировке и т. п.), распределения накладных расходов и т. п.;

¹ Синергизм еще образно обозначают «2+2=5».

- *инвестиционный синергизм*, вызванный совместным использованием производственных мощностей, инновационных наработок, сырьевых запасов, общей конструкторско-технологической базы;
- *синергизм менеджмента*, возникающий в ситуациях, когда удается перенести прошлый опыт решения проблем на новые условия.

В общем случае, процесс адаптивного планирования состоит из следующих этапов: предварительного описания целей, прогнозы внешней и внутренней среды предприятия, предпосылки планирования, выбор целей организации, оценка альтернатив, разработка планов и стратегий.

Подсистема управления планированием. Процесс планирования сам нуждается в планировании. Важнейшую роль в этом играет мотивация руководителей всех уровней, их отношений к данному процессу.

Подсистема принятия решений. Данная подсистема содержит ряд формальных и неформальных моделей принятия решений, используемых в компании. Такие модели в явной или неявной форме содержат взаимосвязь между показателями эффективности работы предприятия в целом и/или его отдельных подразделений с контролируемыми и неконтролируемыми факторами, влияющими на эту эффективность.

Подсистема информационного обеспечения. Любое планирование должно опираться на объективную и всестороннюю информацию. Для этого в рамках предприятия создается система информационного обеспечения, предполагающая наличие коммуникаций как направленных на внешнюю (рыночную), так и внутреннюю среду. В частности, в рамках предприятия создается система маркетинговой информации (рис. 2.22).

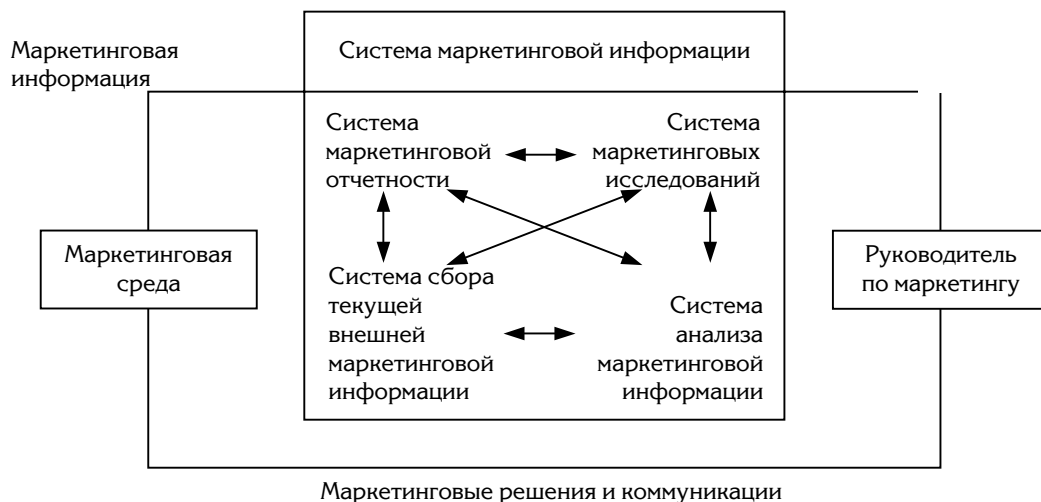


Рис. 2.22

Система маркетинговой информации на предприятии

Термин «информация» часто используется в повседневной практике, при этом мы часто не отдаем себе отчета в том, а что же на самом деле он означает. Часто его употребляют как синоним слова «данные». Хотя на самом деле это далеко не так, к тому же это сильно влияет на эффективность проводимых (заказываемых) маркетинговых исследований.

Если обратиться к классическому основателю науки об управлении, кибернетики, Н. Винеру, то согласно ему информация — это то, что направлено на уменьшение энтропии¹. Еще иногда говорят, что информация — это данные, снабженные семантикой². Обобщив сказанное и преломив его сквозь нашу проблематику можно дать следующее определение: *«информация — это данные, снабженные семантикой, с помощью которых можно уменьшить неопределенность при принятии управленческих решений»*. Таким образом, данные превращаются в информацию только тогда, когда имеют определенный смысл и с их помощью можно уменьшить неопределенность при принятии управленческих решений. В нашем случае, в рамках маркетинга, речь идет об управленческих решениях относительно продуктово-рыночной стратегии³, ее разработке или корректировке. В свете сказанного маркетинговые исследования определяются следующим образом: *«Маркетинговые исследования — это систематический процесс планирования сбора, анализа и презентации рыночной информации, необходимой для принятия управленческих решений относительно продуктово-рыночной стратегии предприятия»*⁴.

Для того, чтобы результаты маркетинговых исследований были пригодны для разрешения управленческих проблем, они должны соответствовать *необходимым* и *достаточным* условиям. К необходимым относятся адекватность, объективность, репрезентативность и непротиворечивость. Для обеспечения достаточности данные должны соответствовать критерию полноты. Раскроем смысл основных требований, которым должны соответствовать данные, получаемые в ходе маркетинговых исследований:

1. *Адекватность*. Полученные данные должны четко соответствовать поставленной цели исследований. В противном случае они никогда не могут

¹ Энтропия — мера неопределенности.

² Смыслом. Например, у инков существовало узелковое письмо, когда гонец из провинции доставлял палку, на которой велили веревки с определенным количеством узелков, то это были всего лишь данные. Но когда он говорил, что это количество собранных бушелей зерна, а это количество скота, то эти данные превращались в информацию.

³ См.: Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2003. — С. 28–29.

⁴ См.: 1) Старостіна А. О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. — К.; М.; СПб.: Видавничий дім «Вільямс», 1998. — 2602. — С. 14; 2) Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999. — С. 173.

трансформироваться в информацию и даже могут выступить в виде метода информационной диверсии¹. В отношении предприятий — заказчиков маркетинговых исследований это означает, что они могут принять неверное решение либо в силу неполных данных или же с силу избыточности данных не смогут выделить основную.

2. *Объективность*. Требование объективности означает, что полученные в ходе исследований данные должны исключать субъективный фактор, связанный с мнением исследователя или респондента. Данные должны быть получены на основе объектных, научных методов сбора, регистрации и обработки.
3. *Репрезентативность*. В большинстве случаев в ходе исследований невозможно собрать данные относительно всех респондентов, входящих в круг исследуемой аудитории, и выводы относительно целого делаются на основе изучения небольшой части. Исходя из этого, полученные в ходе маркетингового исследования данные должны отображать по исследуемым параметрам всю исследуемую аудиторию (генеральную совокупность). В частности, это означает, что должна быть исключена систематическая ошибка и сведена к минимуму случайная.
4. *Полнота*. Это одно из самых сложных и трудно выполнимых на практике требований. Оно означает, что лицо, принимающее решение, должно оперировать всей необходимой для этого информацией. Однако специфика маркетинговой деятельности как раз и состоит в том, что предметная область не формализуема в принципе, со сложными взаимосвязями и эффектом синергии. В силу этого обеспечить полноту данных представляется достаточно сложной задачей, во многом, зависящей от знаний и опыта исследователя.
5. *Непротиворечивость*. Данное требование означает, что из полученных в ходе исследований данных нельзя сделать взаимоисключающие выводы. В противном случае на основе данных невозможно принять управленческое решение.

Для того, чтобы планы были жизнеспособными, информация, на основе которых они строятся, должны соответствовать перечисленным условиям.

Подсистема организационного обеспечения. Любой процесс и любые цели обречены на провал, если они не имеют должного организационного обеспечения. В общем случае организационное обеспечение предполагает:

- правовое обеспечение, связанное с закрепленным в приказе, должностных обязанностях или ином документе организационно-правового порядка обязанностей, порядка и сроков планирования;
- материально-техническое обеспечение;

¹ Специалисты в области информационной разведки выделяют три метода информационной диверсии: дезинформация, неполная и излишняя информации.

- информационное и методическое сопровождение волевых, организующих и контрольных актов.

Планирование на промышленном предприятии может осуществляться по следующим схемам:

- центральное планирование, осуществляемое центральной службой;
- центральная служба осуществляет планирование посредством оказания помощи структурным подразделениям компании;
- децентрализованное планирование, при котором функция стратегического планирования делегируется руководителям хозяйственных единиц.

Каждая из таких схем имеет в зависимости от специфики рынка и организации свои достоинства и ограничения, которые и обуславливают выбор.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ

Хотя основные принципы стратегического планирования являются универсальными, инвариантными по отношению к типу рынка, специфика промышленного рынка накладывает существенные особенности на данный процесс. То, что хорошо работает на потребительском рынке, работает совсем не так на рынке промышленном. Это обусловлено целой группой факторов, упомянутых в первом разделе. В частности, если на потребительском рынке товары обычно распределяются через один-два канала, то большинство работников промышленного рынка стоят перед лицом разнообразных рынков, которые могут быть достигнуты посредством многочисленности каналов, причем каждый из них требует особого подхода. Например, производитель компьютерного оборудования может продавать свою продукцию на коммерческом, образовательном и государственном рынках, каждый из которых требует уникального плана маркетинга. Во-вторых, в отличие от потребительского рынка, успешная стратегия на промышленном рынке в большей степени зависит от координации с другими структурными подразделениями предприятия. Если элементы планирования на потребительском рынке часто находятся в рамках одной лишь сферы маркетинга (например, реклама, продажа и управление товаром), то планирование на промышленном рынке больше зависит от деятельности других функциональных сфер (например, проектирование, производство, техническое обслуживание). Когда маркетинг, например, подчеркивает важность изготовления по спецзаказам и быструю поставку, то производство должно быть приведено в соответствие с маркетингом, чтобы быть в состоянии к сроку завершить выпуск продукции. Кроме того, планирование на промышленном рынке в большей степени требует объединения усилий разных функциональных сфер и более близкой связи с общей стратегией организации, чем на потребительском рынке.

Функциональная изоляция и функциональный конфликт. Как уже отмечалось, процесс планирования на промышленном рынке нуждается в более тесной взаимосвязи отдела маркетинга с производственными и инженерно-конструкторскими подразделениями предприятия. В противном случае возникает так называемая «функциональная изоляция». В то время как маркетинг отвечает за определение целевых рыночных сегментов, способов удовлетворения потребителей на них, на инженерно-технический персонал предприятия ложится ответственность за доведение технико-экономических характеристик товаров предприятия и, как следствие, его структурных характеристик к требованиям рынка. Функциональная изоляция приводит к невозможности обретения промышленным предприятием требуемых рыночными условиями преимуществ. Это наиболее часто вызвано такими группами причин:

1. Организационными:
 - слабая координация между отделом маркетинга и другими структурными подразделениями предприятия;
 - недостаточный уровень качества организации планирования на предприятии;
 - разрозненная и противоречивая система критериев оценки работы структурных подразделений предприятия;
 - личная мотивация и неправильное использование делегированных полномочий.
2. Методическими:
 - недостаточный уровень качества планирования в силу отсутствия методик, неправильно выбранных принципов, показателей и т. п.;
 - отсутствие необходимых знаний, необходимых для межфункционального согласования.
3. Техническими:
 - невозможность снизить цену до диктуемого рынком уровня;
 - невозможность достигнуть необходимых технических характеристик;
 - низкий уровень качества или же перебои с ним.
4. Экономическими:
 - недофинансирование работ по НИОКР, техническому перевооружению;
 - недофинансирование исследовательско-аналитических работ, проводимых отделом маркетинга.

Стратегическое планирование зависит от связи между различными функциональными сферами, всякий раз, когда задачи и цели различны или непонятны двум или более отделам, то возникает сильная тенденция к дисгармонии. Таблица 2.5 показывает потенциальные почвы для конфликтов между маркетинговым и инженерным отделом. Эти конфликты касаются нового продукта, его разработки, качества и технического обслуживания. Потенциальный конфликт существует также между маркетингом и производством в таких сферах, как прогнозирование продаж и планирование производства. Также может присутствовать конфликт между маркетингом и НИОКР в сфере разработки и развития нового продукта.

Таблица 2.5

Перечень основных конфликтных сфер между инженерным отделом и отделом маркетинга¹

Сферы	Отклики маркетингового отдела	Отклики инженерного отдела
Дизайн нового продукта	Они не дают нам товар, который мы можем продать	Мы ограничены в том, что можем проектировать, так как мы должны делать это простым для маркетинга
Ширина продуктовой линии	Нам нужно большее разнообразие	У нас сейчас слишком большое разнообразие
Внешний вид	Наша продуктовая линия выглядит неполноценной	Наша линия не нуждается в большой фантазии для оформления
Проблемы продукта	Почему инженеры не могут производить пригодный к работе продукт?	Ни потребители, ни отдел маркетинга не понимают как продукт должен работать
Продвижение продукта	Информация из инженерного отдела настолько скучная и техническая, что никто не может ее читать	Информация, которую дает отдел маркетинга, сильно преувеличена, мы можем получить судебный иск за ложную информацию
Упаковка	Она выглядит такой дешевой что продукт тяжело продать	Пытаться упаковать такое количество продукции и сохранять затраты низкими очень сложно
Качество	Почему мы не можем иметь разумное качество по разумным затратам?	Мы должны проектировать так много продуктов с многочисленными функциями, что трудно поддерживать качество и снижать затраты
Техническое обслуживание	Нам нужен технический эксперт, чтобы успокаивать потребителей, даже если у них реально нет проблем	У нас недостаточно рабочей силы, чтобы утешать каждого потребителя
Гарантия	Инженерный отдел все берет из книг, они не понимают, что нужно немного приукрашать	Маркетинговый отдел хочет от нас, чтобы мы отвечали на каждую претензию, даже необоснованную

¹ Источник: Reeder R. R., Brierty E. G., Reeder B. H.. Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1987. — С. 132.

Разрешение конфликтов начинается с выявления и понимания причин возникновения конфликтов между отделами. В некоторой мере конфликты способствуют творчеству, они могут послужить причиной более эффективного использования ресурсов компанией. Однако, когда конфликт начинает уменьшать способность организации координировать усилия в различных функциональных сферах, то он начинает препятствовать эффективному достижению первостепенных целей организации.

Для преодоления конфликта в рамках компании могут использоваться несколько приемов:

- разработка системы критериев оценки, при которой эффективность работы каждого отдела зависит от общего успеха;
- проведение совещаний, в которых участвуют представители всех основных структурных подразделений предприятия;
- формирование корпоративного духа, поощрение формальных и неформальных контактов;
- проведение образовательных семинаров, позволяющих представителям различных отделов получить представление о сути решаемых соседями задач;
- разработка согласованных стратегий для каждого подразделения.

Разработка комплекса мероприятий, направленных на уменьшение функциональной изоляции, является одной из важнейших задач руководства предприятия. Разрешение данной проблемы позволяет компании разработать и реализовать эффективные стратегические планы.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Конкурентоспособность компании на рынке зависит не только от сферы принятия стратегических решений, но и от совокупности других факторов. По мнению одной из ведущих в мире консалтинговых фирм McKinsey&Company, стратегия — это только один из семи факторов, которые влияют на эффективность управления компанией (рис. 2.23).

Первые три фактора (стратегия, организационная структура и системы) — это то, что компания McKinsey считает жесткой составляющей успеха. Следующие четыре (стиль, персонал, мастерство и разделенные ценности) — более гибкой частью. Стиль в этом контексте рассматривается в том смысле, что работники часто участвуют в общем стиле поведения и мышления, обуславливающих «корпоративную культуру». Для реализации разработанной стратегии необходимо мастерство

(знания, практические навыки), такое как маркетинговое планирование и финансовый анализ и т. п. Персонал сегодня рассматривается ведущими специалистами в области менеджмента как важнейший нематериальный актив компании. Компания нанимает необходимых людей, размещает их по соответствующим должностным позициям с целью достижения максимального производственного эффекта и наилучшего использования их талантов. Последний фактор, разделенные ценности, означает, что для эффективной работы компании работники должны разделять корпоративные ценности, активно участвовать во внутрикорпоративных процессах.

Стратегическое планирование, осуществляемое на предприятии, можно рассматривать с двух сторон: 1) формулировка стратегии, т. е. определение в каком направлении необходимо идти компании; 2) выполнение стратегии, т. е. решение относительно того, как ей идти к поставленным целям.

Формулировка и реализации стратегии предприятия подвержены влиянию *интеллектуального* (формулировка стратегии, требуемых организационных структур и т. п.) и *социального* (вовлечь в процесс планирование, распределить обязанности, стимулировать персонал и т. п.) процессов. В табл. 2.6 представлены типовые вопросы, возникающие в ходе стратегического планирования, связанные с интеллектуальным и социальным процессами.



Рис. 2.23

Факторы, влияющие на конкурентоспособность компании

Таблица 2.6

Вопросы, возникающие в ходе стратегического планирования¹

Шаги	Интеллектуальный процесс	Социальный процесс
Формулировка стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • Какие перспективы в конкретном промышленном секторе? • Можем ли мы держать в руках изменение среды, используя наши ресурсы и мощность? • Что мы должны делать в нашем текущем бизнесе? • Какая прибыль будет получена? Каким бизнесом мы должны заняться? • Какой продуктовый портфель нужно иметь, чтобы достичь целей? • Что может быть куплено? • Что может быть продано? 	<ul style="list-style-type: none"> • Как должна быть распределена ответственность за подготовку и выполнение планов? • Как много может быть израсходовано на планирование? • Как может быть вовлечен персонал? • Как благоприятствовать нововведенческим идеям? • Как убедиться в том что текущая стратегия имеет смысл? • Какие должны быть выбраны приоритеты? • Как должен внушаться корпоративный дух?
Выполнение стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • Как хорошо структура служит цели? • Какие усилия предпринять для создания новых деловых и стратегических альтернатив? • Кто отвечает за быструю адаптацию к рыночным изменениям? • Как детально нужно планировать различные аспекты бизнеса? • Какая и какого уровня информация необходима для соответствия требованиям рынка, чтобы избежать проблем? • Какая система наград лучше соответствует нашей стратегии? 	<ul style="list-style-type: none"> • Как заставить наших менеджеров думать стратегически? • Как повысить индивидуальную мотивацию? • Как убедиться, что обширные цели достигаются эффективно благодаря цепочке команд? • Как избежать сокрытия информации? • Как можно мобилизовать усилия вокруг нескольких задач?

При анализе конкурентных позиций в ходе разработки стратегии компании оперируют также такими понятиями, как **критические факторы успеха** (critical succes factors, сокращенно — CSF). В табл. 2.7 приводятся наиболее важные CSF. Однако Бейкер и Харт (Baker and Hart) ссылаются на ранее открытые специфические CSF (относящиеся к конкурентной ситуации), т. е. действующие в

¹ Источник: Reeder R. R., Brierty E. G., Reeder B. H.. Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control. Prenfice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. — 1987. — С. 138.

одной отрасли при определенных обстоятельствах, могут быть полностью неподходящими для другой отрасли или для других обстоятельств. В лучшем случае список CSF является необходимой, но не достаточной предпосылкой успеха.

Таблица 2.7

Критические факторы успеха (в порядке значимости)

1. *Цена продажи*
2. *Эффективная доставка*
3. *Техническое совершенство*
4. *Качество послепродажного сервиса*
5. *Надежность*
6. *Простота эксплуатации*
7. *Безопасность использования*
8. *Простота технического сопровождения*
9. *Наличие запасных частей и их стоимость*
10. *Привлекательный внешний вид/форма*
11. *Высокая гибкость и адаптивности при использовании*
12. *Реклама и продвижение*
13. *Уровень комфорта*
14. *Дизайн*

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Процесс стратегического планирования предполагает прохождение основных этапов, представленных на рис. 2.24.

Миссия. Для формирования направленности своей деятельности на рынке компания должна сформулировать корпоративную миссию. Формулировка миссии позволяет компании осознать те глобальные задачи, которые стоят перед ней, обеспечивает стратегическое видение рынка, формирует базу для формирования корпоративной культуры, управляет формулированием и реализацией стратегии организации.

При формулировке миссии необходимо получить ответ на такие вопросы, как: «Какой бизнес у нас сейчас?», «Каких потребителей мы обслуживаем?» и «Зачем существует организация?». Ответы на эти вопросы дает возможность компании сформировать философию своей деятельности на рынке.

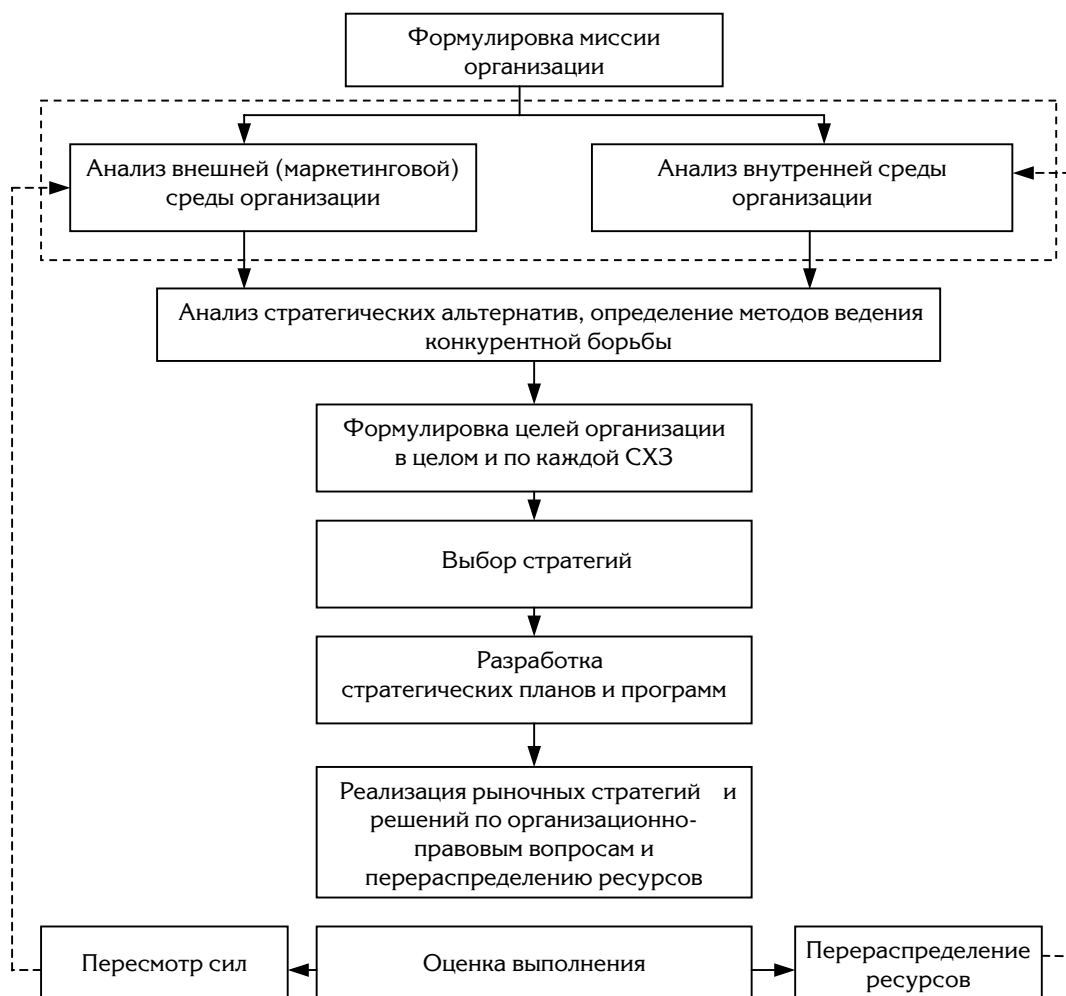


Рис. 2.24

Основные этапы стратегического планирования на промышленном предприятии

Формулировка корпоративной миссии напрямую связана с определением компанией своего *базового рынка*, т. е. формулировки рынка в терминах доминирующей нужды, которая его образует. Например, для компаний, занимающихся производством компьютерной техники, необходимо осознавать, что они действуют не на рынке «производства и продажи компьютеров», а на рынке «средств хранения

и оптимизации обработки информации и управления». Если проанализировать процесс укрупнения-разукрупнения компаний, то можно выявить интересную тенденцию. В конце XIX — начале XX веков укрупнение компаний происходило по принципу «специалистом в области какой сферы знаний я являюсь». Так были созданы крупнейшие современные монополии, например Джeneral Электрик, основанная еще Томасом Эдисоном. НТР в середине XX века и последовавший за ней НТП привели к частичному разукрупнению компаний. Потребность в гибкости привела к тому, что компании стали сбрасывать часть обслуживающих производств, переходить на субподряды, с целью возможности концентрации на основном производстве и НИОКР. С середины 1990-х годов началась очередная волна укрупнения бизнеса. Но оно происходит на совершенно иной основе, по принципу «специалистом в удовлетворении какой нужды мы являемся». Когда компания *Адидас* выкупает контрольный пакет акций фирмы *Соломон* — это обусловлено тем, что у них общий базовый рынок: «средства для занятия спортом». Формулировка базового рынка является одной из важнейших задач при разработке миссии компании.

Ситуационный анализ. Для разработки плана действий компании необходимо провести ситуационный анализ, в ходе которого необходимо провести анализ внешней и внутренней среды организации (табл. 2.8). В ходе такого анализа требуется выявить текущее положение дел, определить сильные и слабые стороны компании, основные возможности и угрозы (провести SWOT-анализ¹) и на этой основе выдвинуть гипотезу относительно дальнейшей линии поведения на рынке.

Анализ угроз. В ходе анализ маркетинговой среды предприятия должны быть выявлены и оценены угрозы, вероятность их возникновения, чтобы иметь возможность адаптироваться к ним и контратаковать. Угроза — это вызов, брошенный неблагоприятным факторам среды, который может привести к разрушению позиции компании.

Анализ возможностей. Анализ возможностей на противовес анализу угроз предполагает выявление (предсказание) благоприятных рыночных ситуации для существующей или потенциально возможной сферы деятельности фирмы. Если рыночная возможность согласуется с целями и потенциальными ресурсами фирмы, она трансформируется в маркетинговую возможность компании. Цель оценки возможностей и угроз состоит в том, чтобы дать организации возможность превратить в капитал свою способность развивать, поддерживать и защищать свою специфическую позицию на рынке.

¹ S — strengths, W — weaknesses, O — opportunities, T — threats.

Таблица 2.8

Факторы, анализируемые при проведении ситуационного анализа

Внешняя (рыночная) среда предприятия	
Макромаркетинговая среда	Микромаркетинговая среда
<ul style="list-style-type: none"> • Политико-правовая • Экономическая • Демографическая • Научно-техническая • Природная • Культурная • Социальная 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребители • Конкуренты • Поставщики • Маркетинговые посредники • Контактные аудитории
Факторы внутренней среды предприятия	
Организационно-правовые	Ресурсы
<ul style="list-style-type: none"> • Форма собственности • Форма организации • Организационная структура • Система менеджмента • Принятый стиль руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые • Производственные и складские мощности • Технологии • Информационные • Трудовые • Интеллектуальные • Правовые

Мониторинг внешней среды в современных условиях, характеризующихся все более усиливающейся динамичностью рыночных сил, становится все более важной функцией предприятия. Наблюдение за окружающей средой требует анализа прошлых и настоящих ситуаций, а также проектов на будущее, чтобы определить тенденции и выявить благоприятные возможности и различные угрозы. Наблюдение предполагает использование различных методик для количественного и качественного анализа при стратегических управленческих решений. Основой для такого анализа являются как собственные данные компании, так и информация, полученная от правительственных организаций, банков, университетов и прочих источников.

Анализ внутренней среды компании. Цель внутреннего анализа компании состоит в определении специфичных сильных и слабых сторон, имеющих у нее и потенциально возможных ресурсов, организационно-правовых форм, которые могут существенно повлиять на возможность компании реализовать

имеющиеся рыночные возможности, нейтрализовать угрозы ее стратегическим планам.

Для проведения SWOT-анализа удобно пользоваться специальными таблицами (табл. 2.9, а и б, 2.10, 2.11).

При проведении анализа сильных и слабых сторон компании подбор факторов, по которым будет производиться сравнение с конкурентами, должен осуществляться таким образом, чтобы были учтены возможные сильные и слабые стороны компании как в рамках подхода, акцентированного на потребителях, так и подхода, акцентированного на конкурентах.

David W. Cravens предлагает следующие вопросы для S и W — анализа в каждом целевом рынке:

- сфера деятельности и цели;
- рыночная позиция;
- целевые рыночные сегменты и характеристики потребителей;
- стратегия позиционирования согласно маркетинговой программе;
- финансовый, технические и операционные возможности;
- управленческий опыт и возможности;
- специальные возможности (например, доступ к ресурсам, патентам).

Анализ сильных и слабых сторон компании может проводиться с использованием абсолютных и относительных оценок. В случае использования абсолютных оценок (табл. 2.9, а) сравнение фирмы и основных конкурентов проводится по каждому фактору конкурентоспособности исходя из возможного идеального значения в рамках выбранной шкалы (считается, что 20-бальная шкала является удовлетворительной в большинстве случаев). В табл. 2.9, а приводятся нормированные значения факторов конкурентоспособности (в сумме дающие единицу).

Однако на практике удобно пользоваться относительными оценками (табл. 2.9, б. В этом случае в качестве точки отсчета выбирают саму фирму и относительно нее проводят анализ конкурентов. Кроме прозрачности формирования оценок такая форма проведения анализа позволяет, к тому же, наглядно визуализировать сильные и слабые стороны компании (все, что слева от нуля, — сильные стороны компании, справа — слабые).

На основании данных таблиц строим матрицы угроз и возможностей (рис. 2.25, 2.26). В матрице точками отмечают угрозы (возможности). Первый квадрант (верхний справа) содержит наибольшие угрозы (возможности), которые заносятся в результаты SWOT-анализа.

Таблица 2.9, а

Анализ сильных и слабых сторон фирмы в сравнении с конкурентами с использованием абсолютных оценок

Факторы конкурентоспособности (ориентировочный список)	Весовое значение фактора, W_j	Рейтинг в сравнении с конкурентами							
		Фирма		Конкурент А		Конкурент Б		Конкурент В	
		S_{ji}	$S_{ji} * W_j$	S_{k1}	$S_{k1} * W_j$	S_{k2}	$S_{k2} * W_j$	S_{k3}	$S_{k3} * W_j$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Качество технического исполнения продукции									
Качество пред- и послепродажного обслуживания									
Реакция на изменения спроса потребителей									
Степень дифференциации торговой марки (бренда)									
Лояльность потребителей к фирме									
Соответствие технологий рыночным условиям									
Наличие инвестиций для расширения производства и сбыта									
Качество НИОКР									
Возможность доступа к целевому рынку									
Возможность постановки барьеров конкурентам									
Сроки, необходимые для разработки новых товаров									

Продолжение табл. 2.9, а

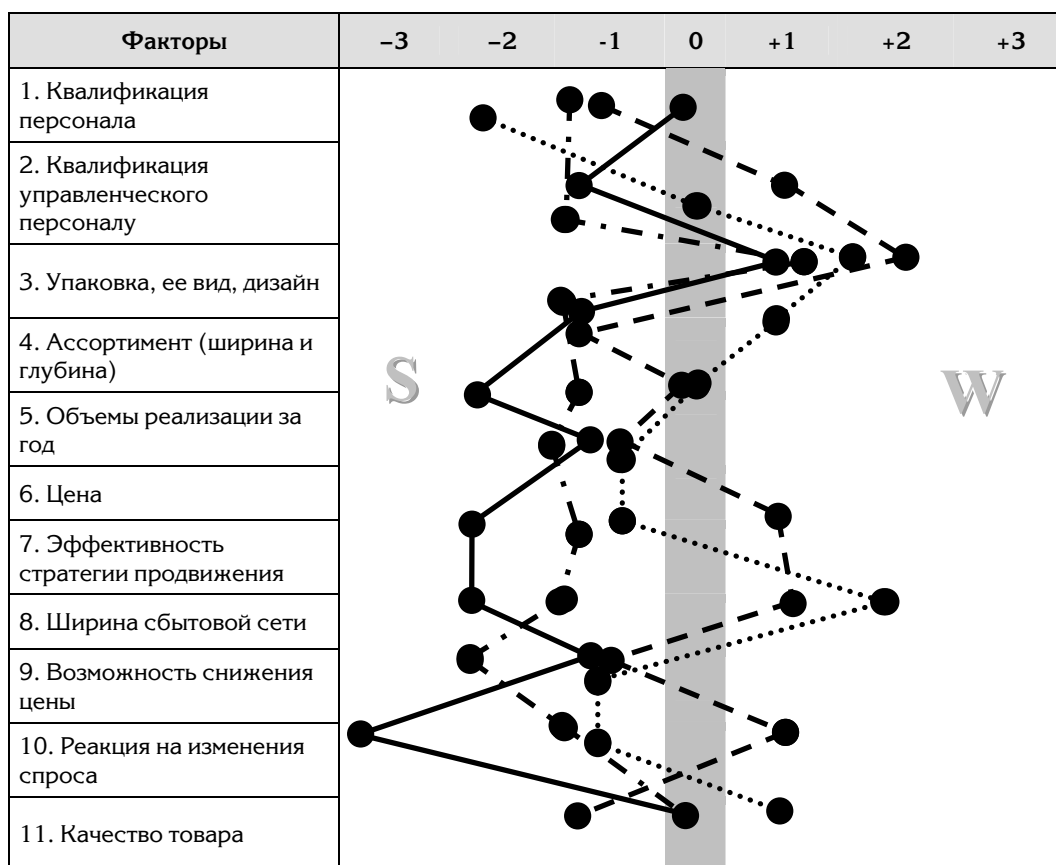
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уникальность конкурентной позиции									
Возможность избежания ценовых войн									
Максимизация отдачи на маркетинговые затраты									
Наличие каналов распределения									
Скорость доставки товара									
Рекламный бюджет									
Эффективность средств по стимулированию сбыта									
Объемы сбыта, прибыльность									
Предоставление послепродажных услуг									
Качество товара									
Патентная защита									
Возможности снижения цен									
Маркетинговый бюджет									
Качество маркетинговых исследований									
Информационная система									
Квалификация персонала									
Стимулирование персонала									
Квалификация управленческих кадров									
Организационная эффективность									

Окончание табл. 2.9, а

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Постоянный анализ и обобщение опыта и т. п.									
Итого:	1	SW_f		SW_{k1}		SW_{k2}		SW_{k3}	

Таблица 2.9 , б

Примерный анализ сильных и слабых сторон фирмы в сравнении с конкурентами с использованием относительных оценок



— конкурент 1; - - конкурент 2; конкурент 3; - · - конкурент 4

Таблица 2.7

Анализ новых возможностей

Возможности (ориентировочный список)	Значимость возможности (1)	Вероятность наступления (2)	Оценка (3)=(1)*(2)
Снижения себестоимости в силу технологических изменений			
Уменьшения налогового пресса			
Выход на новые географические рынки			
Возможность роста рынка			
Появление новых групп потребителей			
Наличие неудовлетворенных потребностей			
Атаки на слабые позиции конкурентов			
Возможность агрегирования рынка			
Разрешения нерегулярного спроса			
Отвоевание рыночной доли конкурентов посредством агрессивной рекламы			
Низкие цены проникновения на рынок			
Итого	1		O_s

Таблица 2.8

Анализ факторов угрозы эффективной деятельности

Угрозы	Значимость угрозы (1)	Вероятность наступления (2)	Оценка (3)=(1)*(2)
1	2	3	4
Изменения мотиваций потребителей			
Появление товаров-клонов по более низким ценам			
Ответная реакция со стороны существующих конкурентов			
Возможность конкуренции со стороны бывших партнеров			

Окончание табл. 2.11

1	2	3	4
Снижение цен проникновения на рынок			
Технологические изменения			
Увеличение цены поставок			
Экономический спад			
Изменение законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность			
Изменения валютных курсов			
Итого	1		Ts

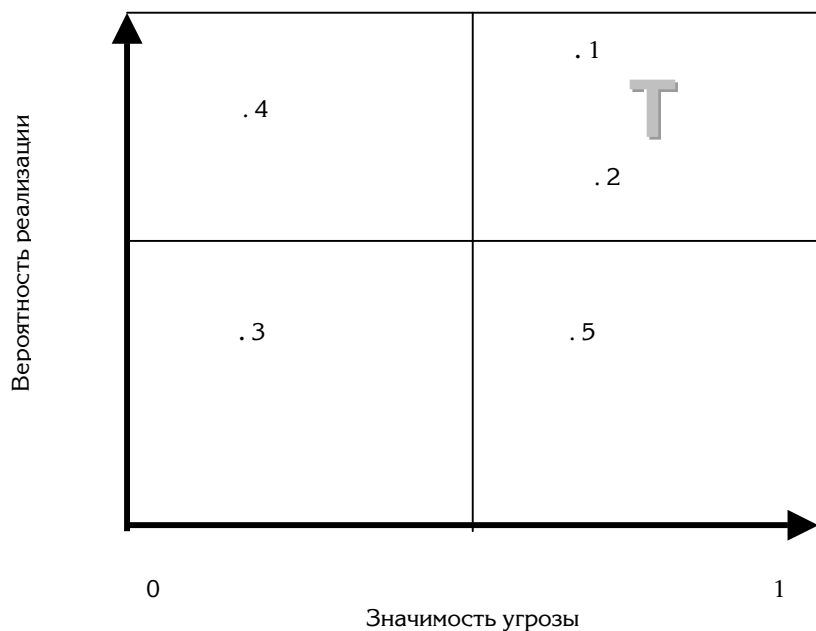


Рис. 2.23.
Матрица угроз

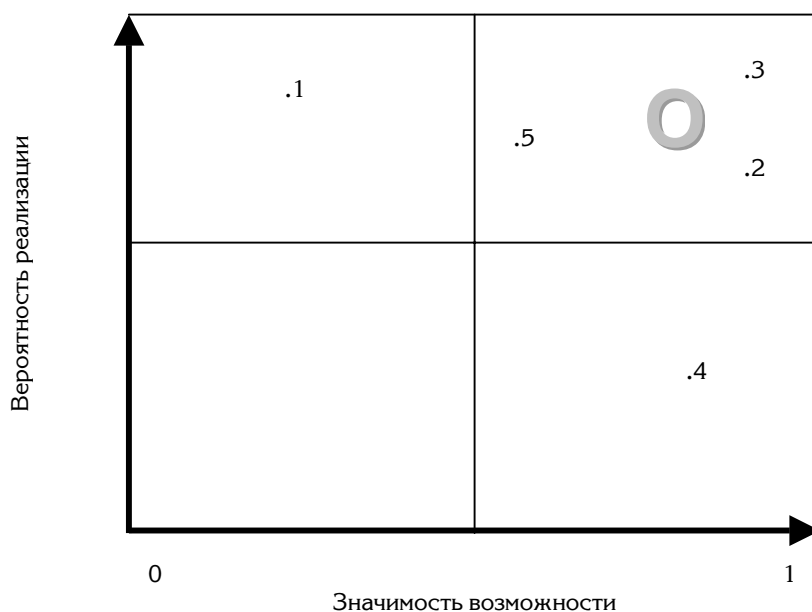


Рис. 2.26
Матрица возможностей

Результаты проведенного SWOT-анализа заносим в таблицу (табл. 2.8).

Таблица 2.12
Форма таблицы для результатов SWOT-анализа

<p>Сильные стороны:</p> <p>S</p>	<p>Слабые стороны:</p> <p>W</p>
<p>Возможности:</p> <p>O</p>	<p>Угрозы:</p> <p>T</p>

Вставка**ПРИМЕР ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА ЗАВОДА «ПАК»¹**

Киевское предприятие по производству картонной упаковки завод «Пак». Предприятие сегодня является производителем № 1 в Украине и входит в пятерку лидеров среди полиграфических упаковочных компаний в СНГ. Продукция предприятия высокого качества и отвечает мировым стандартам, прошла сертификацию качества по системе ISO 9001. Упаковка завода пользуется спросом как среди отечественных, так и зарубежных потребителей.

Существующие на рынке конкуренты. В основном, это отечественные предприятия ПК «Звезда», ДП «ИМЭКС», ООО «Издательство «Весна», АО «Киевский картонно-бумажный комбинат», фирма «Прогресс», СП «Украинско-русская торгово-промышленная компания «Харьковсибинвест». Но на рынке еще остались иностранные предприятия, в основном, турецкие и латвийские («Квадра-Пак»), польские, чешские предприятия.

Тип рынка: монополистическая конкуренция. Основные задачи маркетинга: усиление дифференциации.

Родовая среда отрасли: отрасль фрагментирована в силу того, что:

- на трех производителей приходится менее 40 % рынка;
- отсутствуют преимущества, связанные с размерами фирмы и «эффекта от масштаба»;
- присутствует товарная дифференциация, широкий ассортимент;
- ни одна компания не может влиять на другую в данной отрасли.

Потенциальные конкуренты: зарубежные большие предприятия, которые могут образовывать филиалы на территории Украины, предлагать высокое качество и низкие цены; мелкие новообразованные предприятия, которые предлагают товар небольшими партиями по низким ценам и невысокому качеству; картонно-бумажные комбинаты, которые начали производство картонных коробок.

Барьеры входа в рынок: высокая стоимость оборудования, репутация производителя, высокие капиталовложения в налаживание производства.

Товары-субституты: полиэтиленовая, бумажная, пластмассовая упаковка.

Факторы угроз: низкая цена (бумажная, полиэтиленовая), высшая надежность (пластмассовая).

Факторы, которые определяют силу поставщика: высокое качество сырья (иностранные производители картона и лакокрасочной продукции M-Real, Sicpa Финляндия, Mayr&Melnhof Австрия, Igesund Швеция, Huber Groop, Sun Chemical Германия); достаточный уровень качества при невысоких ценах и низких затратах на транспортировку (отечественные производители картона: АО «Киевский

¹ Пример во многом носит иллюстративный характер и данные могут отличаться от реально имеющих место.

картонно-бумажный комбинат», Жидачевский бумажный комбинат, ОАО «Малинская бумажная фабрика»).

Факторы, которые определяют силу потребителя:

- хорошее финансовое положение;
- продуктовая дифференциация;
- контроль качества;
- низкий уровень чувственности к изменению цен.

Анализ сильных и слабых сторон¹

Факторы конкурентоспособности	Оценка	«Блиц-Пак»	ПК «Зоря»	АО «Киевский картонно-бумажный комбинат»	«Харьков-сибинвест»	«Квадра-Пак»
Качество печати	20	20	12	10	17	20
Цена	17	10	16	18	14	13
Надежность исполнения и склеивания	20	19	12	14	16	16
Дизайн						
Интенсивность продвижения	15	19	11	9	18	17
	12	15	10	11	15	14
Качество обслуживания	14	17	6	9	15	18
Скорость исполнения заказов	15	19	6	9	15	18

Угрозы

№	Угроза	Степень влияния (1+20)	Вероятность наступления (0+1)
1	2	3	4
1	Переход потребителей на другие виды упаковки (вакуумная, полиэтиленовая)	18	0,4
2	Рост числа конкурентов вследствие снижения входных барьеров (появление качественного отечественного сырья и удорожание заграничной через введение ввозной пошлины)	14	0,8

¹ Приведенные данные носят ориентировочный характер и могут расходиться с действительностью.

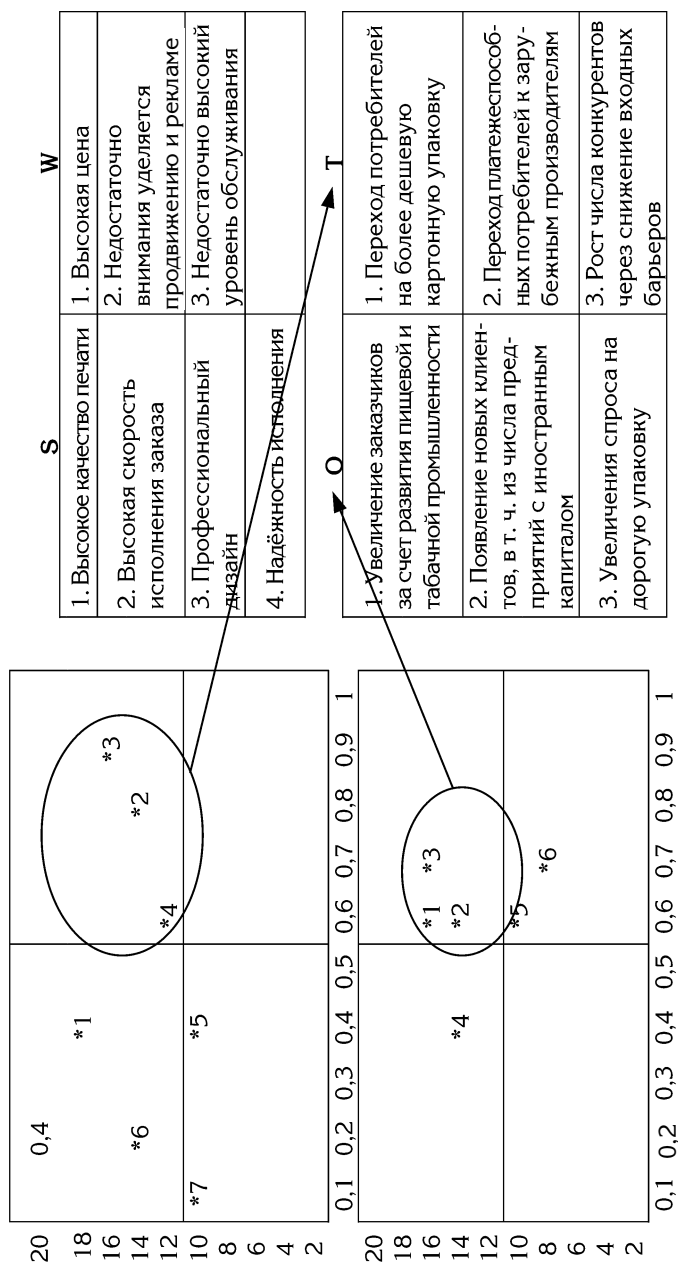
Окончание табл.

1	2	3	4
3	Переход потребителей к более дешевой картонной упаковке	15	0,9
4	Переход платежеспособных потребителей к зарубежным конкурентам, которые придут на украинский рынок	13	0,6
5	Угрозы вследствие действий органов власти (введения дополнительных лицензий, сборов)	10	0,4
6	Угрозы репутации вследствие действий конкурентов (антиреклама, дискредитация)	14	0,2
7	Появление принципиально новых видов упаковки	10	0,1

Возможности

№	Возможность	Степень влияния (1÷20)	Вероятность наступления (0÷1)
1	Увеличение общего уровня спроса на дорожную упаковку за счет роста спроса на дорожную продукцию (в 2002 г. реальные доходы населения выросли на 21,9 % в сравнении с соответствующим периодом 2001 г.)	17	0,6
2	Увеличение заказчиков за счет развития пищевой и табачной промышленности (увеличение количества потенциальных потребителей)	14	0,6
3	Появление новых клиентов предприятий с иностранным капиталом	15	0,7
4	Увеличение спроса на дорогую упаковку (красивая упаковка ассоциируется в сознательности людей с престижем)	14	0,4
5	Повышение квалификации технического и управленческого персонала	9	0,6
6	Появление новых методов распространения продукции (продажа через Интернет, презентации, тендеры, рассылка рекламных объявлений)	8	0,7

Результаты SWOT-анализа



Анализ стратегических альтернатив, определение методов ведения конкурентной борьбы. Проведенный компанией ситуационный анализ позволяет выявить стратегические альтернативы, т. е. альтернативные виды деятельности (сферы бизнеса), стратегические цели в рамках каждой из них, определить методы ведения конкурентной борьбы в рамках каждой из них, сформировать оптимальный товарный портфель.

Стратегические альтернативы компании тесно связаны с таким понятием, как стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) или стратегическая область бизнеса (СОБ). СЗХ или СОБ — это отдельное направление ведения хозяйственной деятельности. В общем случае, СОБ определяется как:

(Потребность) + (Технология) + (Покупатели) + (Географический рынок).

Как видно, определение СОБ включает в себя процесс макросегментации рынка¹, когда в рамках базового рынка выделяют ряд потенциальных рынков по следующим направлениям (рис. 2.27):

- каковы потребности, функции или их совокупность, которые необходимо удовлетворить («что?»);
- каковы различные группы потребителей, которых необходимо удовлетворить («кто?»);
- каковы существующие технологии («как?»).

Отобранный компанией макросегмент соотносённый с определённым географическим рынком (страна, регион) формируют СОБ.

Для осуществления эффективного управления СОБ в рамках корпорации создаются отдельные направления, в частности, впервые предложенные компанией General Electric стратегические бизнес-единицы (SBU, СБЕ)². В общем случае СБЕ можно определить как:

*(Рынок) + (Товар) +
(Организационная структура).*

В рамках каждой СОБ организации необходимо определиться с релевантными

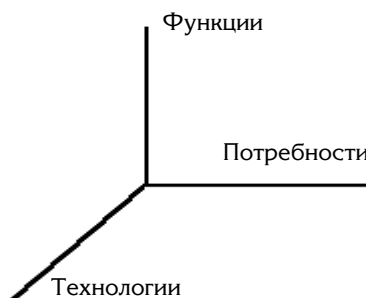


Рис. 2.27
Направления макросегментации базового рынка

¹ Более подробно см.: Зозулев А. В. Сегментирование рынка: Учеб. пособие. — Х.: Студцентр, 2003. — 232 с.

² Еще один иногда употребляемый термин — *стратегические хозяйственные единицы*.

методами ведения конкурентной борьбы, которые в дальнейшем должны реализовываться в корпоративных стратегиях и планах. Рыночные возможности компании сильно зависят от наличия у нее отличительных способностей, которые позволяют ей достигнуть конкурентных преимуществ.

Анализ портфеля продуктов. На этапе анализа стратегических альтернатив компании необходимо провести портфельный анализ. Различные товары и рынки находятся на разных стадиях своего жизненного цикла, и соответственно, приносят различную прибыль, требуют разных вливаний. Анализ портфеля товаров дает организациям возможность принятия лучших решений о том, какие рынки и товары должны быть сохранены, какие надо расширить, какие надо сократить и какие новые позиции нужно завоевать. Целью портфельного анализа является определение оптимального диверсификационного набора¹ предприятия, который позволяет оптимизировать финансовые потоки, получить необходимый гарантированный приток финансовых ресурсов. Для этого организации разрабатывают аналитические модели, которые помогают им в выборе благоприятных рыночных стратегий. Ниже будут рассмотрены основные из них.

Постановка целей компании. Постановка целей является одной из важнейших задач стратегического планирования, так как именно они определяют, те конечные результаты, которые должны быть достигнуты, являются основой для определения задач, стоящих перед сотрудниками компании. Одной из важнейших задач менеджера является определение системы и иерархии целей и разработка соответствующей системы и иерархии задач. Критерии для установления задач показаны в табл. 2.13.

В ходе разработки системы целей корпорации менеджеры должны учитывать не только текущие и долгосрочные цели, на вопросы стратегической гибкости, ограничения, накладываемые на фирму. Классификация целей и ограничений по И. Ансоффу представлены на рис. 2.28 (см. 214).

Выбор стратегий. Следующим этапом после постановки целей и определения задач является разработка стратегией компании, которые должны обеспечить достижение поставленных целей и реализовать запланированные конкурентные преимущества компании.

Стратегия — это концепция поведения предприятия, его структурных подразделений, предполагающая достижения обозначенных целей и реализацию заранее определенного плана действий.

¹ Диверсификация реализует принцип «не класть все яйца в одну корзину». Даже если часть разобьется, то в целом результат будет приемлемым.

Таблица 2.13*Критерии для установления полезных задач*

<i>Приемлемость</i> Когда задачи согласуются с предпочтениями менеджеров, то больше вероятность, что они будут достигнуты. Если задачи неприемлемы, неправильны или оскорбительны, то управление должно игнорировать и даже препятствовать их достижению
<i>Гибкость</i> В случае непредвиденных или чрезвычайных изменений в среде фирмы задачи должны быть способными к модификации
<i>Мотивируемость</i> Если задачи должны стимулировать усилия и исполняемость, то они должны быть достаточно высоко установлены, чтобы предупреждать сложности не слишком поздно, чтобы в случае срыва иметь возможность быть достигнутыми самым легким путем
<i>Согласованность</i> Задачи должны быть согласованы и соответствовать общей миссии фирмы. Задачи, несогласованные с целями фирмы, могут препятствовать производительности
<i>Понятность</i> Если задачи должны быть достигнуты, то они должны быть ясными, выразительными и недвусмысленными. Менеджеры всех уровней должны иметь четкое представление о том, что должно быть достигнуто и по каким критериям это должно оцениваться
<i>Достижимость</i> Чтобы быть достижимыми, задачи должны быть реалистичными и выполнимыми. Для этого они должны пройти внутренний и внешний анализ

Для того, чтобы достигнуть запланированной стратегии, компании должны соответствовать следующим основным критериям:

- *релевантность* поставленным целям и среде предприятия;
- *системность*, предполагающая согласованность стратегий между собой, с целями предприятия в целом, его структурных подразделений;
- *объективность*, требующая от стратегий базирования на данных объективных исследований;
- *направленность*, определяемая требованием достижения четко обозначенных целей;
- *плановость*, предполагающая наличие определенного плана действий, расписанных по времени и исполнителям;
- *исполнимость*, возможность реализации, исходя из имеющихся ресурсов, знаний, мотивации исполнителей;
- *компетентность*, соответствие исполнителей их знаниями и сфере компетенции.

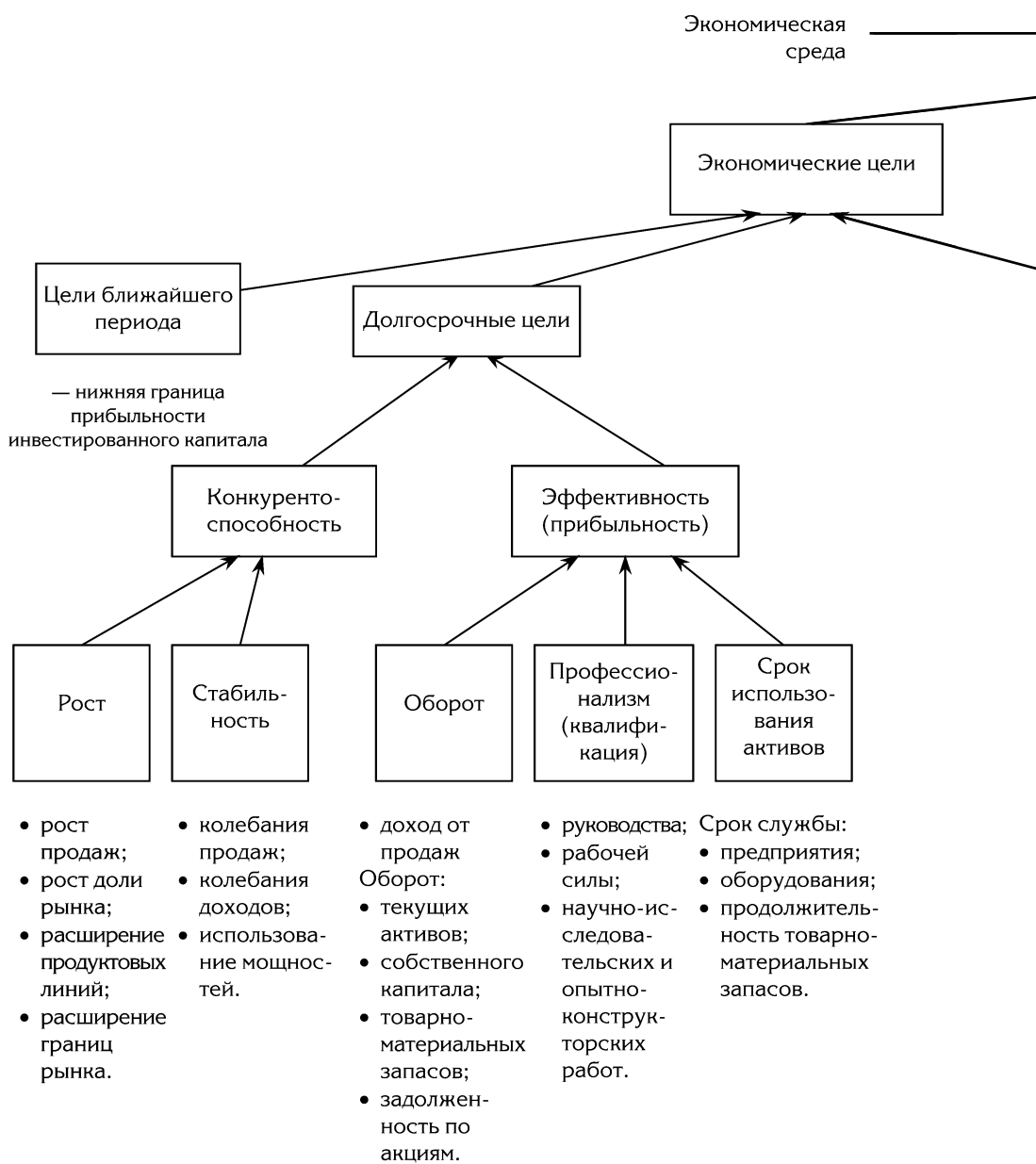
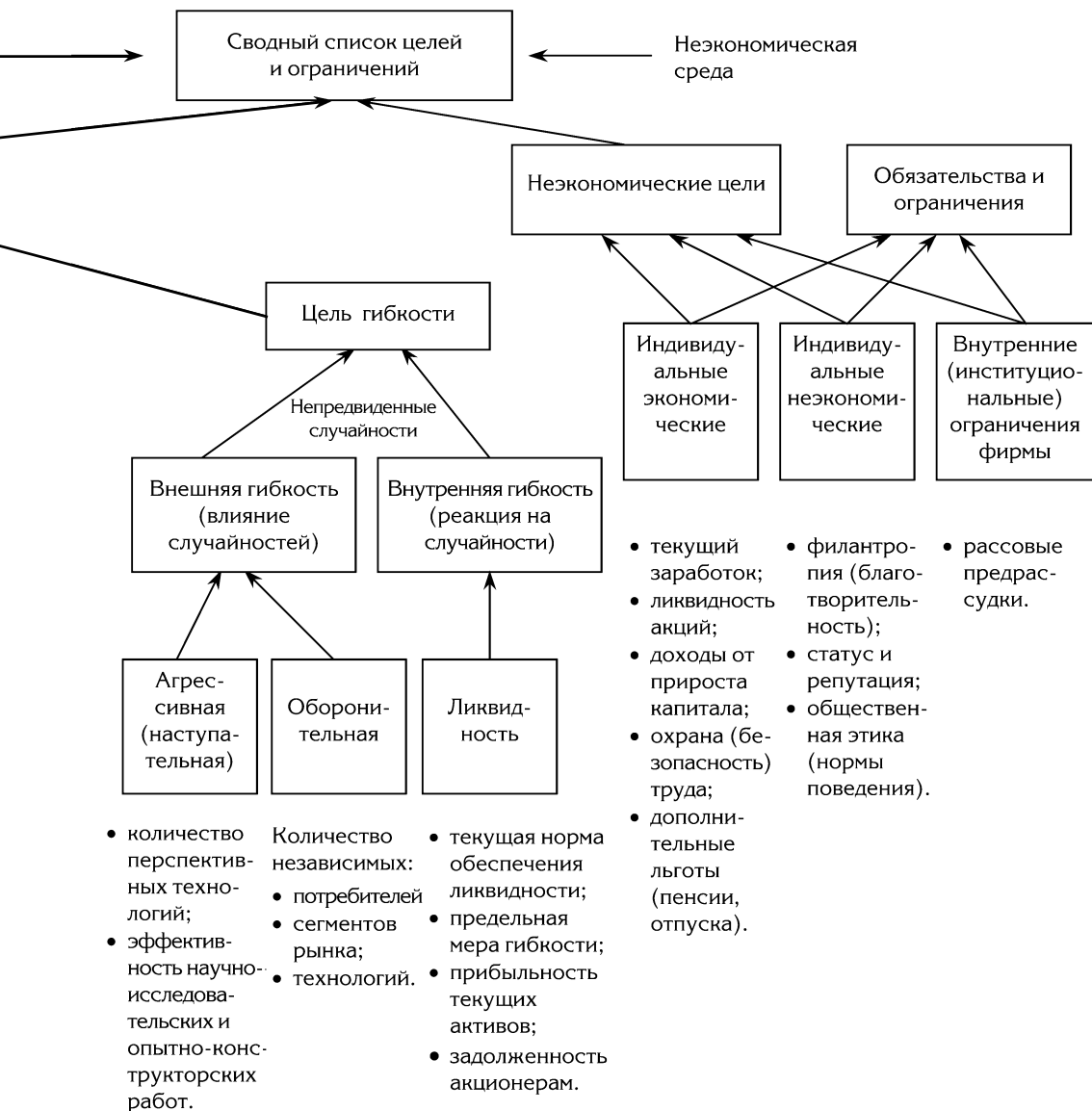


Рис. 2.28
Цели по И. Ансоффу



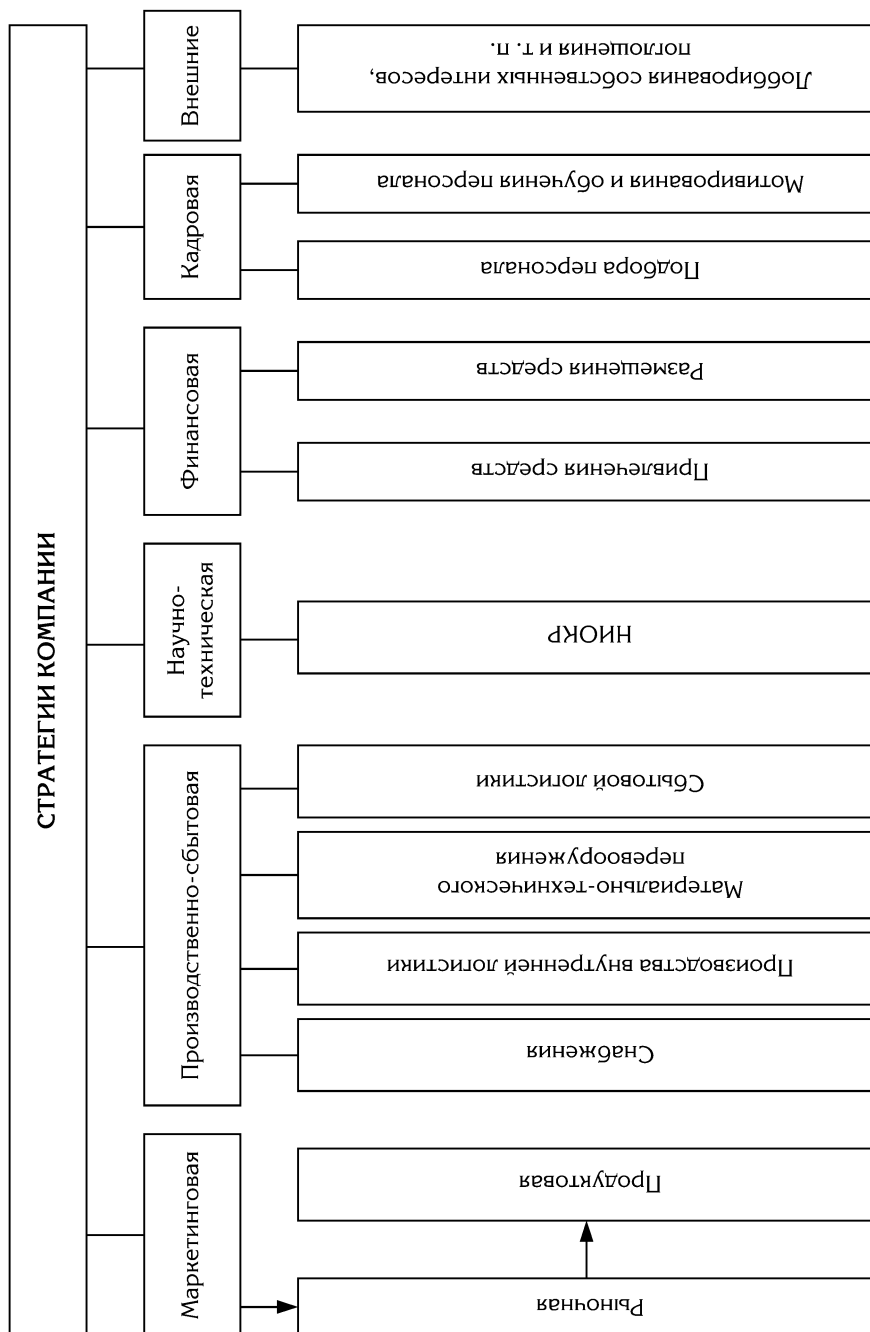


Рис. 2.29
Основные виды стратегий по различным функциональным направлениям промышленного предприятия

Основные виды стратегий по различным функциональным направлениям промышленного предприятия приведены на рис. 2.29.

Разработка стратегических планов и программ. Реализация стратегии предполагает осуществление комплекса согласованных мероприятий, разнесение их по времени, рынкам, исполнителям, перераспределение ресурсов, организационно-правовое сопровождение. Регламентация этих вопросов отражается в стратегических планах и программах, составляемые компанией. Для того, чтобы повысить исполнимость планов, они должны быть хорошо проработаны по каждому уровню управления, функции и подразделению.

При составлении стратегических планов необходимо разработать систему количественных и качественных показателей, которые необходимо контролировать и которые отражали бы ход выполнения плановых заданий.

Принятие и утверждение планов в зависимости от размера компании, ее корпоративной культуры, организационных структур может осуществляться с различной степенью формализации и детализации.

Оценка исполнения. Эффективное управление компанией невозможно без контроля и оценки хода выполнения поставленных задач. Для этого в рамках организации разрабатывается как система временных рубежей и контрольных показателей, которые позволяют оперативно отследить отклонения от плана, принять меры либо по их корректировке, либо вовремя перераспределить имеющиеся у компании ресурсы.

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Маркетинг — это не функция, это бизнес в целом.

Питер Друкер

Маркетинг играет решающую роль в стратегическом планировании компании. Одной из важнейших функций рынка является согласование экономических интересов субъектов рынка. С политэкономической точки зрения такое согласование может происходить по традиционной, домаркетинговой схеме «Т→Р». В этом случае после производства товар попадает на рынок и уже рыночная стихия производит согласование интересов сторон в ходе обмена. Однако по мере

формирование на рынке крупнейших монополий, от успешной работы которых стала зависеть экономика государств, судьбы миллионов людей, перед менеджментом компании, научным миром был поставлен вопрос о разработке некоторой научной, теоретико-методологической базы, позволившей обеспечить стабильность этих компаний на рынке. Это породило к жизни новые научные направления, среди которых одно из ведущих мест занял маркетинг. Одним из факторов, побудивших к формированию маркетинга, была великая депрессия, охватившая ведущие промышленно развитые страны мира в 30-х годах минувшего века. Одной из основных причин этого был сбой в важнейшей управленческой функции — планировании. Исторически найденные пути реализации функции планирования представлены на рис. 2.30.

Охватившая страны, и прежде всего США, экономическая депрессия поставила вопрос о поиске *новой философии* функционирования предприятий, которая обеспечивала бы устойчивый, прогнозируемый рост экономики страны. Фактически, это означает, что надо сделать так, чтобы согласование на рынке происходило по заранее спрогнозированному сценарию, наперед просчитанных условиях



Рис. 2.30

Антагонистические пути нормализации работы функции планирования

(ценах, объемах и т. п.). Все это привело к появлению маркетинга как теоретико-методической основы функционирования предприятия в условиях рынка, *философия которого состоит в том, чтобы согласовать спрос и предложение на рынке до начала момента производства посредством маркетинговой информации*. Это означает, что предприятия, работающие на концепции маркетинга, вступают в рыночные отношения по другой схеме:

$$\langle P_{\text{(исследование)}} \rightarrow T_{\text{(производство)}} \rightarrow P_{\text{(согласование на заранее определенных условиях)}} \rangle.$$

Работа по такой схеме обеспечивает эффективную работу компаний на рынке, оптимальное использование имеющихся ресурсов. Правда, как не зря отмечалось в критических статьях в сторону маркетинга в советское время, позволить себе это могут только большие компании, что еще более усиливает власть крупнейших монополий¹.

Резюмируя сказанное, ***маркетинг выступает сегодня как современная теоретико-методологическая основа стратегического планирования деятельности предприятия***.

Успешное планирование зависит от способности маркетологов определять и оценивать новые рыночные возможности, предотвращать угрозы деятельности компании генерировать идеи по развитию товара, предвидеть необходимые изменения в стратегии компании в зависимости от этапа жизненного цикла товара и т. п. Однако, так как успех маркетингового планирования в промышленной сфере сильно зависит от деятельности других функциональных сфер, то роль маркетинга в процессе стратегического планирования включает в себя анализ и объяснение рыночных требований, чтобы руководство компании могло донести их до других структурных подразделений компании, разработать систему взаимосвязанных стратегий.

Связь маркетинга с отделом стратегического планирования показана на рис. 2.31. Маркетинг представляет информацию и предварительное заключение (шаг 1), эти данные анализируются и оцениваются каждой СБЕ (шаг 2), которые затем устанавливают свои цели и формулируют задачи (шаг 3). Как только бизнес-единицы определяют свои цели, управляющее по маркетингу формирует маркетинговый план (шаг 4), выполняют его (шаг 5), а затем оценивают результаты (шаг 6), которые приводят в движение следующий цикл процесса стратегического планирования.

¹ Известна статистика, согласно которой более 80 % предприятий, вышедших на рынок, в течение 3–5 лет исчезают. В то же время, практически все крупнейшие монополии, зародившиеся в начале XX века, процветают и поныне.

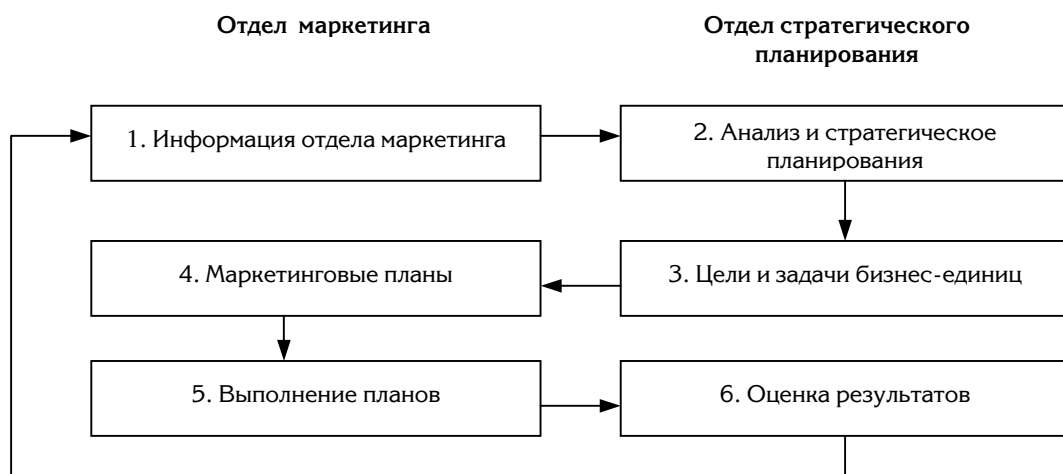


Рис. 2.31

Связь между маркетингом и стратегическим планированием

Врезка

В контексте роли маркетинга в компании интересны данные, приведенные в статье Яна Склейтиера «Бескомпромиссный маркетинг»¹:

«Тем не менее, в большинстве компаний влияние, статус и репутация маркетинга и маркетологов по-прежнему ограничены. Исследования CIM показали, что только в двадцати компаниях из FTSE 100 (рейтинг компаний The Financial Times — ред.) в состав совета директоров входят маркетологи. Среди двадцати первых компаний из списка Fortune 500, только у одной (General Electric) в составе совета директоров есть директор по маркетингу.

Отсутствие представителей маркетинга в управленческой команде компании негативно сказывается на обеспечении маркетинговой функции. Данные американского Outsourcing Institute (США) показывают, что только 13 % компаний с США выделяют достаточный объем ресурсов на свою маркетинговую деятельность. Недавнее исследование компаний из списка The Times 1000 показало, что менее 57 % финансовых директоров считают необходимыми инвестиции в маркетинг для обеспечения роста компании в долгосрочном периоде; 27 % отметили, что инвестиции в маркетинг можно использовать для реализации краткосрочных тактических целей, 32 % уверены, что в трудные времена первым попадает под сокращение именно маркетинговый бюджет.

¹ Склейтиер Я. Бескомпромиссный маркетинг // Отдел маркетинга, — 2003. — № 11. С. 4–6.

Снижение статуса маркетинга сегодня стало предметом многих дискуссий. С точки зрения профессора Питера Дойля, маркетинг все также часто недопонимают внутри самих компаний и всегда ассоциируют с затратами. Профессор Робер Шо (Robert Shaw) из Кренфилдской школы менеджмента видит несколько причин такого отношения к маркетингу: слабые стратегии, слепое копирование бизнес-кейсов и вера в «удовлетворенность потребителей», а не во влияние маркетинга на принятие стратегических решений».

Процесс планирования промышленного маркетинга представлен на рис. 2.32.

Ситуационный анализ. Как видно из рис. 2.31 и 2.32, маркетинг играет основную роль в составлении стратегических планов, как интегрированного, так и по каждой СБЕ. Чтобы выполнить свою роль в процессе стратегического планирования, управляющие маркетингом: 1) оценивают текущую рыночную ситуацию и 2) определяют силы, которые будут влиять на рыночную ситуацию в плановом периоде. Ситуационный анализ — это стадия сбора, обработки и анализа информации, на которой управляющие маркетингом сравнивают и оценивают внешнюю (рыночную) информацию с внутренней (внутрифирменной) информацией, чтобы помочь каждой бизнес-единице в выявлении ее возможностей и угроз, развитии в дальнейшем на этой основе маркетинговых стратегий. Потенциальные рыночные возможности, задачи и планы маркетинга не могут быть определены без знания, где сейчас находится компания в рыночной среде.

Важнейшую роль в ходе ситуационного анализа играют маркетинговые исследования. Именно с помощью маркетинговых исследований (рис. 2.33) специалисты в области маркетинга получают необходимые объективные данные, которые формируют базу для последующего анализа.

При проведении ситуационного анализа в ходе маркетинговых исследований может собираться первичная и вторичная информация, могут использоваться количественные и качественные методы сбора данных (рис. 2.33). При этом традиционная последовательность проведения исследований — это *«вторичная информация»* → *«качественные исследования»* → *«количественные исследования»*. Именно такая последовательность обеспечивает выполнение, при прочих факторах, требований к качеству получаемой информации.

Необходимая и важная часть маркетинга в ситуационном анализе заключается также в выявлении и объяснении требований рынка, реалистичной оценке настоящей и будущей рыночной ситуации, выявлении сильных и слабых сторон компании по отношению к настоящим и будущим конкурентам фирмы. В табл. 2.14 описаны наиболее часто собираемые маркетингом на стадии ситуационного анализа типы информации.

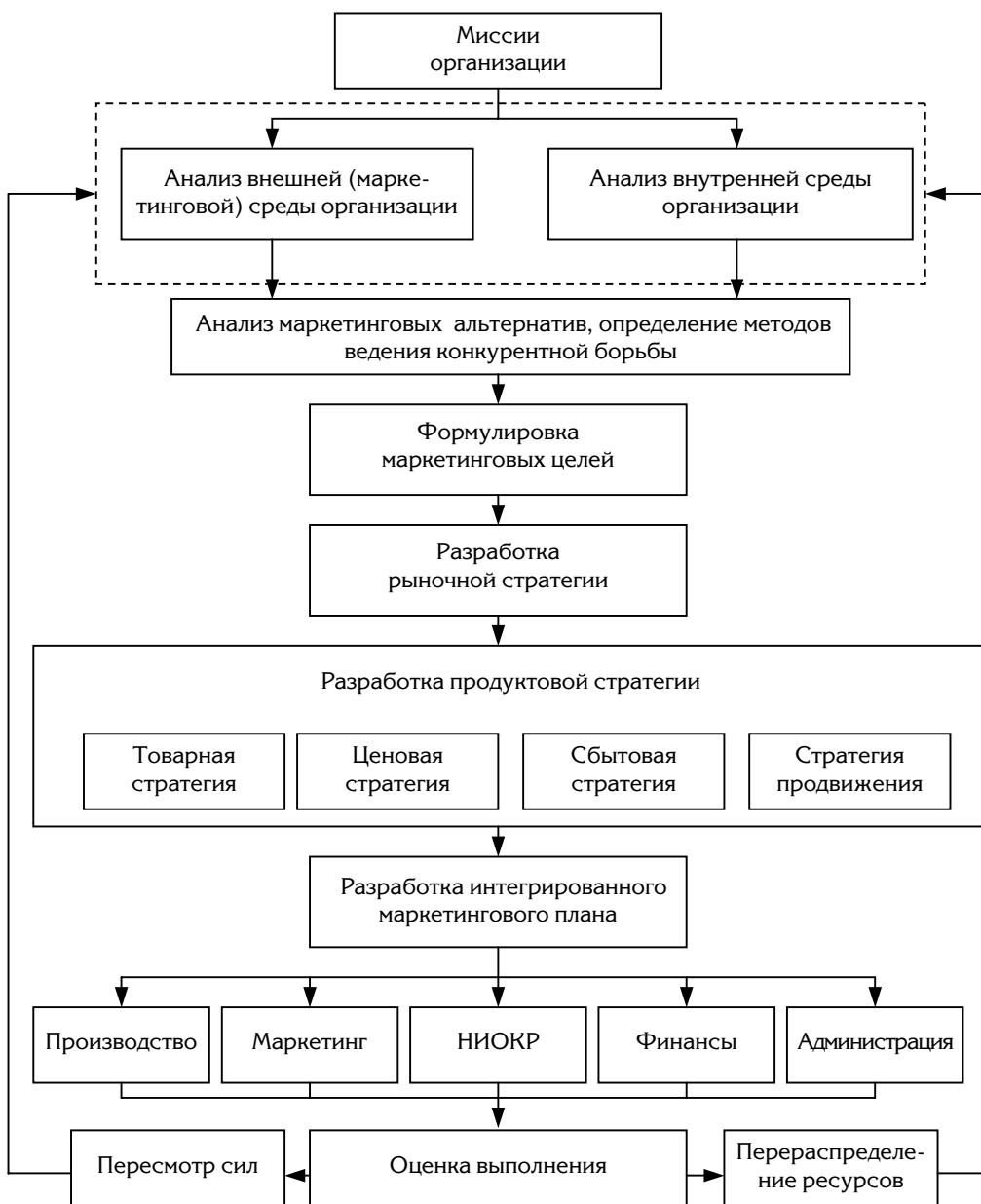


Рис. 2.32

Процесс планирования промышленного маркетинга

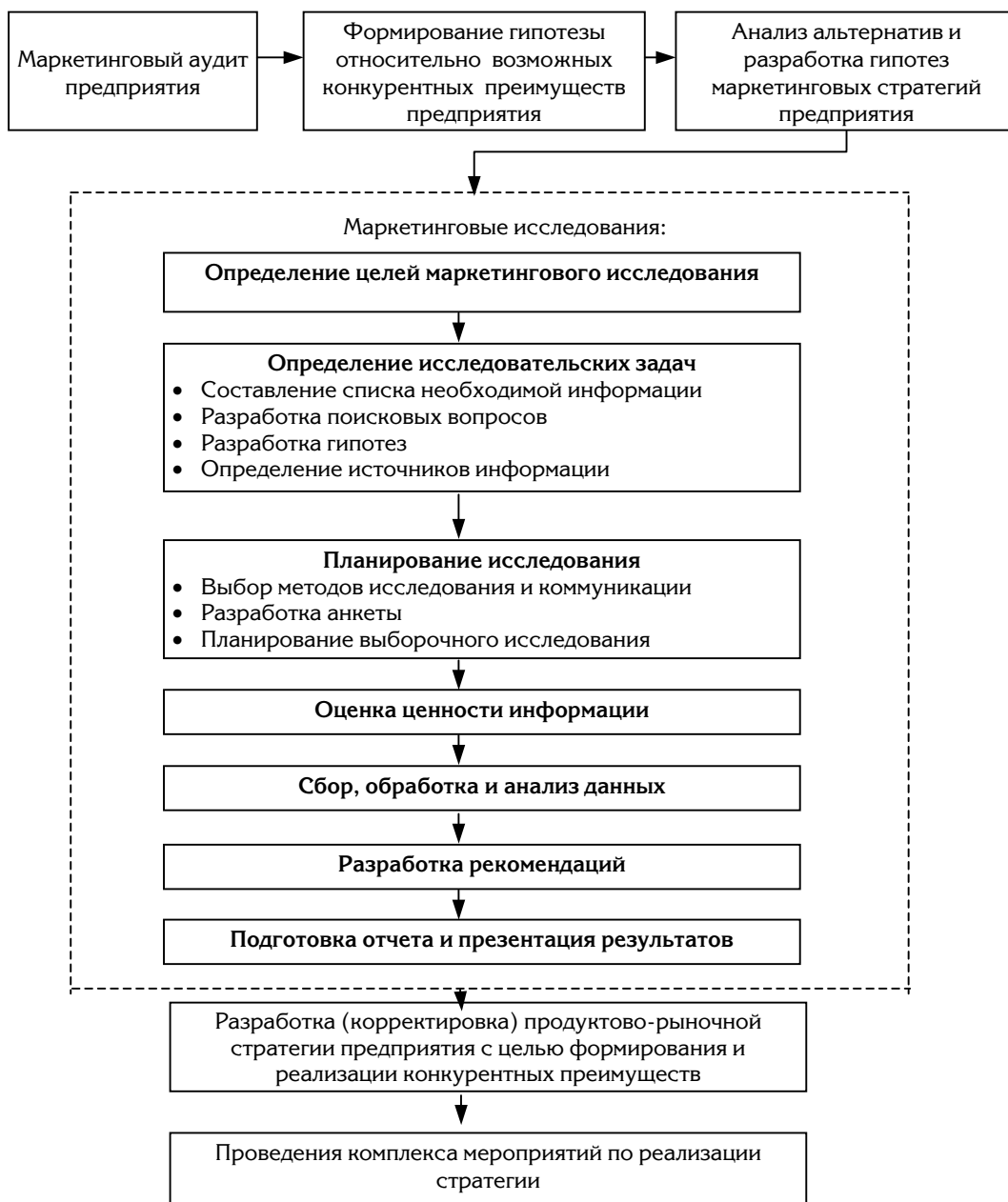
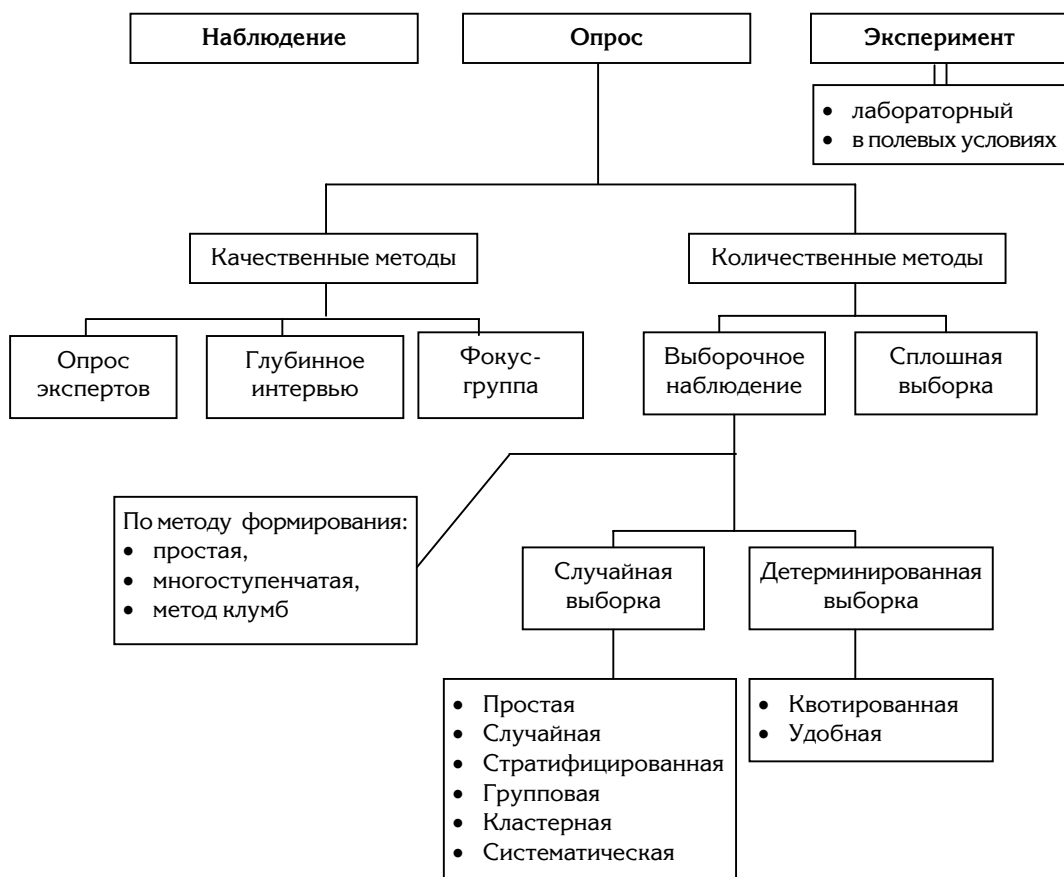


Рис. 2.33

Основные виды работ при проведении маркетинговых исследований

Методы сбора информации:



Методы коммуникации:

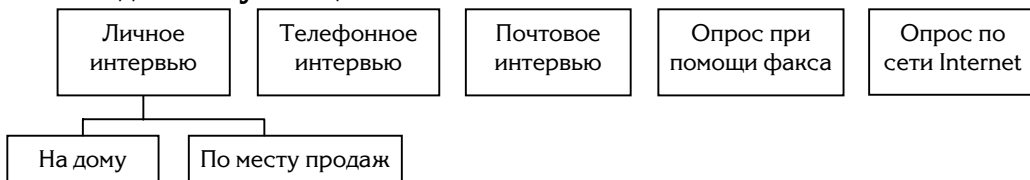


Рис. 2.34

Методы исследований и коммуникаций, применяемых в ходе маркетинговых исследований

Таблица 2.14

Типовые виды внутренней и внешней информации для ситуационного анализа¹

Внутренняя информация		Внешняя информация	
Категории	Типы информации	Категории	Типы информации
Организация	Миссия и цели компании, стратегии компании, планирование портфеля продуктов, организационные проблемы, сильные и слабые стороны компании	Факторы среды	Затраты и наличие необходимых ресурсов; экономические условия; технические/социальные изменения, политическая среда; регулирование промышленности/бизнеса
Финансовые ресурсы	Прибыльность товара, данные о затратах на товар/рынок; бюджет; кредитное положение; финансовое положение	Условия рынка	Размер, рост рынка, рынка географическая концентрация; доля рынка, проникновение на рынок
Продвижение и прогнозирование	Прогнозирование и проектирование продаж и доли рынка; предсказания относительно производства и рабочей силы	Рыночные сегменты	Уровень потребляемости товара, выгоды товара реклама и продвижение, цены, их изменение, классификация каналов
Оперативные возможности	Мощность производства/закупок, качество НИОКР, уровень запасов, возможности сервиса	Каналы	Текущее соотношение каналов, мотивации членов каналов, издержки альтернативных вариантов, уровень запасов, влияние стратегии ценообразования
Сильные и слабые стороны конкурентов	Текущий статус продукции компании, силы продаж, реклама и продвижение	Конкуренты	Их число, размещение доля рынка, сильные и слабые стороны по отношению к продукции, цены, реклама и продвижение, каналы, НИОКР, возможные реакции конкурентов

Врезка

ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ В ХОДЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Залогом успешного планирования является наличие полной и адекватной информации, позволяющей предвидеть изменения и осуществлять прогнозирование,

¹ *Источник:* Reeder R. R., Brierty E. G., Reeder B. H.. Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. — 1987. — С. 154.

что обеспечивается наличием соответствующих подходов и методик. Выделяют два основных подхода к управлению на основе мониторинга маркетинговой среды:

- управление на основе анализа сильных сигналов;
- управление на основе анализа слабых сигналов.

Управление на основе анализа сильных сигналов, т. е. проявлении параметров маркетинговой среды, влияние которых очевидно, хорошо прогнозируемое и выявление которых для предприятия не представляет особых трудностей, применяется в основном для краткосрочного и среднесрочного планирования. Такое планирование является достижимым для фирмы, однако оно «близоруко», т. к. оно эффективно в рамках среды с незначительными качественными и структурными изменениями.

Управление на основе анализа слабых сигналов. Согласно И. Ансоффу, большинство предприятий уделяет основное внимание различным методикам экстраполяции для прогнозирования продаж, параметров среды. Однако эти прогнозы не учитывают причин изменений, которые на момент составления прогноз могут быть мало заметными (так называемые «слабые сигналы» — weak signals). Это может быть вызвано четырьмя основными причинами:

- 1) сигнал, полученный фирмой, может быть ослаблен из-за того, что фирма находится вне направления распространения сигнала, хотя сигнал достаточно сильный;
- 2) из-за существования фильтра между фирмой и источником сигнала;
- 3) расстояние между источником сигнала и фирмой достаточно велико;
- 4) сигнал может быть слабым изначально и может быть распознан либо экспертом, либо самой фирмой, если ему будет уделено достаточно внимание.

Для обнаружения и распознавания слабых сигналов с целью своевременного принятия адекватного решения используется следующая триада:

- привратник
 - усилитель сигнала
 - фильтр
- } в англ. аббревиатуре — GAF

GAFs — это эксперты в определенной области касательно маркетинговой среды, используя которые фирма осуществляет поиск информации. Они осуществляют мониторинг среды, выявляют слабые сигналы, выделяют их, очищая от «шумов».

Из-за того, что данная процедура достаточно дорогостоящая, содержание аппарата, который выполнял бы эти функции, могут позволить себе в основном транснациональные компании. Большинство же компаний покупают данную информацию у специализированных фирм.

Для того, чтобы осуществлять управление предприятием на основе анализа слабых сигналов, Burt Nanus предложил QUEST-методику оценки слабых сигналов.

QUEST — это аббревиатура QUick Environment Scanning Technique. Nanus определяет QUEST как процесс анализа будущего, разработанный для того, чтобы позволить организации получить представления о тенденциях и событиях, которые могут иметь место в будущем в маркетинговой среде фирмы и которые могут оказать важное влияние на стратегии организации, ее политику. Это систематический, интенсивный и относительно недорогой путь для получения стратегически важных результатов и оперативно фокусирующий внимание менеджеров на стратегических направлениях, которые нуждаются в более детальном анализе и планировании. Ниже приведены основные этапы проведения QUEST-анализа

1. Обзор текущего состояния маркетинговой среды.
2. Обоснование целей и методологии.
3. Обзор футурологических публикаций с целью расширения горизонтов видения.
4. Определение отраслей и рынков для анализа, показателей.
5. Определение того, что считать стратегическими ключевыми результатами/исходами для предприятия.
Это наиболее важный этап.
6. Составления списка событий.
7. Получение вероятностей событий.
8. Составление матрицы перекрестного влияния (Cross Impact Matrix, CIM) (см. ниже).
9. Анализ матрицы CIM и составление сценариев.

Событие	Вероятность	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

Матрица CIM

Анализ маркетинговых альтернатив, определение методов ведения конкурентной борьбы. После выяснения ситуации, в которой находится компания, ей необходимо выяснить возможные альтернативы.

Для определения стратегических рыночных альтернатив используют два вида анализа:

- 1) *интенсивный анализ*, который выявляет возможные стратегические альтернативы в рамках существующей сферы деятельности компании;
- 2) *диверсификационный анализ*, который выявляет стратегические альтернативы за пределами существующей сферы деятельности компании.

Поиск альтернатив может осуществляться в компании с использованием *неформальных или формализованных процедур*. В первом случае альтернативы могут определяться с помощью таких методов, как мозговой штурм, просмотр аналитических отчетов, посещение выставок и т. п. Однако в этом случае всегда возникает проблема полноты, когда неизвестно все ли возможные варианты были перебраны. Избежать этого можно, используя формализованные процедуры. В частности, для этого часто используются матрицы, предложенные И. Ансоффом.

Двумерная матрица И. Ансоффа (рис. 2.32) предполагает, что компания может варьировать двумя основными составляющими: товаром и рынком.

		Продукт	
		Старый	Новый
Товар	Старый	<p>Более глубокое проникновение на рынок (реанимация рынка) Market penetration</p>	<p>Развитие товара Product development</p>
	Новый	<p>Развитие рынка Market development</p>	<p>Диверсификация Diversification</p>

Рис. 2.35

Компоненты вектора роста компании по И. Ансоффу

Проанализировав состояние рынка, свои маркетинговые возможности на нем, компания может выбрать одну из четырех стратегий:

1. *Более глубокое проникновение на рынок (реанимация рынка)* принимается в случае, если возможности роста компании в рамках существующего рынка с данным товаром еще не исчерпаны и это экономически целесообразно (см. рис. 1.12, 1.13 и 1.14). Увеличение рыночной доли для существующих товарных рынков, как правило, связано с необходимостью проведения масштабной рекламной кампании, расширения каналов дистрибуции и т. п. мероприятиями.
2. *Стратегия развитие товара* используется компанией, если существующий рынок достаточно привлекателен, однако проведенные маркетинговые исследования показывают, что в силу изменившихся факторов маркетинговой среды поменялись мотивации потребителей. В этом случае фирма создает новые продукты, чтобы заменить существующие, зачастую используя налаженную дистрибьюторскую сеть, имидж марки (или проводя репозиционирование) и т. п.

Степень новизны товара для рынка может быть разной. Выделяют следующие виды новизны товара:

- *принципиально новый товар*, т. е. товар, который удовлетворяет ранее не удовлетворявшуюся потребность (например, в свое время, персональный компьютер);
 - *товар принципиальной новизны*, который содержит элементы продуктовой или технологической новации (например, появившееся электронные или кварцевые часы);
 - *модифицированный товар*, имеющий улучшенные характеристики или упаковку;
 - *товар новый для данного рынка*, когда компания выводит на рынок товар, ранее не продававшийся на нем, но уже хорошо известный потребителя других стран (в отечественной практике, когда на наш рынок выводится новое для нас промышленное оборудование, но уже хорошо известное, зачастую устаревшее для Запада, что позволяет существенно продлить период жизненного цикла товара).
3. *Стратегия развития рынка* предполагает расширение рынка, выявление новых сегментов рынка или направлений использования продукции. В первом случае компания занимается географической экспансией, выходя на новые рынки внутри страны или на еще не освоенные национальные и региональные рынки. Во втором, — компания осваивает ранее не задействованные группы потребителей, когда, например, с помощью продуктовой

или технологической новации удастся создать товар, который по своим технико-экономическим характеристикам делает экономически целесообразным удовлетворение специфических, ранее не удовлетворявшихся потребностей потребителей. В третьем, — в рамках старых географических границ рынка, благодаря открытию новых направлений использования существующего товара, появляются новые группы потребителей. Хрестоматийный пример — аспирин. Традиционно он принимался как жаропонижающее. Однако в процессе использования со временем открылось его дополнительное качество — способность разжижать кровь, что обусловило его применения для новой группы потребителей — больных сердечно-сосудистыми заболеваниями. Освоение новых рынков зачастую достаточно капиталоемкий и затяжной процесс, требующий от компании мобилизации имеющихся у нее ресурсов.

4. *Диверсификация* используется, когда компания исчерпала возможности роста как по товару, так и по существующим рынкам, а также для того, чтобы избежать зависимости от одной ассортиментной группы. Эти товары могут быть новыми для всей отрасли или новыми для фирмы. Обычно рассматривают три типа диверсификации:

- (1) *концентрическая* диверсификация состоит в поиске новых продуктов с технологическими и/или рыночными чертами, сходными с уже существующей продуктовой линией фирмы, чтобы заполучить новых потребителей;
- (2) *горизонтальная* диверсификация состоит в добавлении новых, технологически непохожих продуктов, которые привлекательны для нынешнего потребительского состава;
- (3) *конгломератная (или чистая)* диверсификация состоит в поиске новых видов бизнеса, которые вообще не связаны с имеющейся текущей технологией, продукцией или рынками компании.

После 20 летнего опыта появилось новое более сложное описание матрицы. Вместо двухмерной (продукт-рынок) используется трехмерная матрица «продукт — рынок — потребность» (рис. 2.36). Куб показывает три направления, которые фирма может использовать для определения возможных альтернативных путей ее роста.

Каждая альтернатива маркетингологом должна быть конкретизирована и оценена на предмет возможности ее реализации. Для этого удобно использовать табл. 2.15.

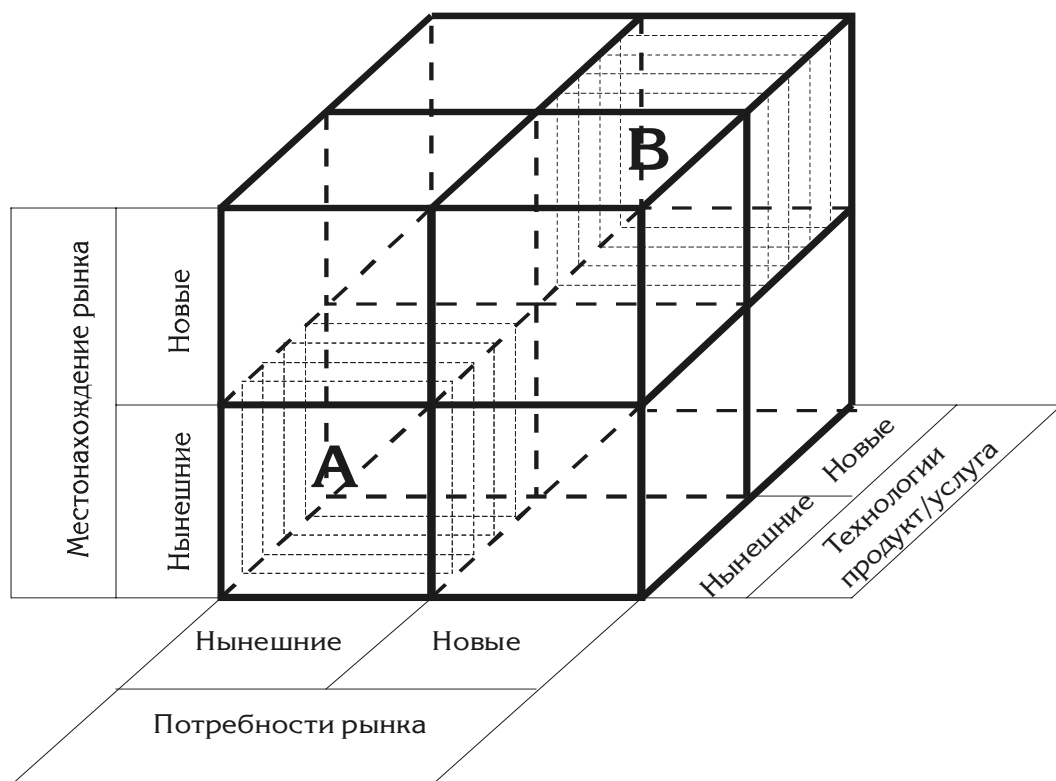


Рис. 2.36
 Трехмерная матрица И. Ансоффа

Табл. 2.15
 Форма таблицы для оценки альтернатив

Стратегическая альтернатива	Пути реализации	Сильные стороны альтернативы	Слабые стороны альтернативы	Вероятность реализации	Требуемые ресурсы и изменения	Финансовая и пр. отдача
1.	1.1.					
	1.2.					
2.	2.1					

Одной из важнейших задач, решаемых на этапе анализа стратегических альтернатив, является формирование оптимального набора товаров, который позволил бы компании наилучшим образом сочетать товары, находящиеся на различных этапах жизненного цикла, и продаваемые на разных рынках, со свойственным им этапом развития. Для достижения этого предприятие проводит *портфельный анализ*. Формирование оптимального товарного портфеля позволяет организации оптимизировать во времени финансовые потоки, нивелировать влияние рыночных колебаний на получаемую прибыль. Методы, используемые в ходе проведения портфельного анализа, рассмотрены в разд. 2.5.

Постановка маркетинговых целей. Маркетинговые цели напрямую вытекают из целей бизнес-единиц, установленных в процессе стратегического планирования на этапе ситуационного анализа. Полученная оценка текущей и будущей рыночной ситуации, анализ возможных альтернатив позволяют установить специфические маркетинговые цели касательно желаемых объемов продаж, рыночных долей, уровня лояльности и типов приверженности к торговой марке, прибыли и возвратности вложений. Требования к маркетинговым целям те же, что были рассмотрены в табл. 2.13. Ориентировочный перечень маркетинговых целей приведен на рис. 2.37.

Разработка рыночной стратегии. Когда компанией проанализированы возможные стратегические альтернативы и поставлены конкретные маркетинговые цели, необходимо разработать маркетинговую стратегию, реализация которой позволила бы достичь конкурентных преимуществ, стратегических и маркетинговых целей предприятия.

Формирование маркетинговой стратегии промышленного предприятия предполагает разработку им взаимосвязанной рыночной и продуктовой стратегии. Изменения в рыночной стратегии неминуемо влекут за собой необходимость изменений в продуктовой стратегии.

В ходе разработки рыночной стратегии компания структуризует потребителей на рынке, вырабатывает план действий и линию своего поведения по отношению к своим существующим и потенциальным (1) потребителям, (2) конкурентам, а также (3) к рыночной среде, в которой ведется соперничество между фирмами (см. рис. 1. 4). Графически, система таких стратегий представлена на рис. 2.38.

Базовая стратегия предприятия определяет, что выбирает компания в качестве своего основного источника конкурентного преимущества. Все остальные стратегии компании являются производными от нее, генерируются на этой основе. В зависимости от выбранного источника конкурентного преимущества компания либо пытается агрегировать рынок для получения возможности использования преимуществ эффекта масштаба, или же наоборот разбивает рынок на сегменты с целью фокусировки на особых потребностях некоторых групп потребителей. Исходя из этого, производится рыночное позиционирование.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ					
Продуктовые					
Рыночные	По товару	По цене	Сбытовые	Коммуникационные	Финансовые
<ul style="list-style-type: none"> • достижение намеченных источников конкурентных преимуществ; • абсолютная и относительная рыночная доля; • степень охвата целевых рынков; • характер позиционирования 	<ul style="list-style-type: none"> • ширина и глубина ассортимента; • продолжительность этапа ЖЦТ; • соотношение цены и качества; • степень дифференциации торговой марки; • уровень лояльности к бренду; • тип приверженности к бренду и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • цена товара; • величина разрыва по цене по отношению к конкурентам; • уровень ценовой чувствительности; • ценовая премия бренда; • распределение цен в каналах дистрибуции и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • объемы продаж; • ширина каналов дистрибуции; • глубина каналов дистрибуции; • уровень мотивации сбытового персонала; • стандарты обслуживания; • имидж торговых точек и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • степень охвата целевой аудитории; • достигнутая эффективная частота; • уровень осведомленности о торговой марке; • размер рекламного бюджета; • показатель присутствия в СМИ по отношению к конкурентам и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI; • рентабельность производства; • рентабельность продукции; • себестоимость; • уровень самонанашивания; • уровень ликвидности; • финансовая эффективность маркетинговых коммуникаций и т. п.

Рис. 2.37
Маркетинговые цели предприятия

Как уже отмечалось, в современных условиях компании для обеспечения конкурентоспособности вынуждены разрабатывать линию поведения по отношению к рыночной среде, воздействуя на ее участников или же изменяя условия ведения конкурентной борьбы.

Успешное соперничество, кроме того, требует от предприятий постоянного анализа с целью выявления направлений роста. Стратегия роста фирмы определяет в каком направлении (ях) необходимо компаниям исходя из состояния маркетинговой среды развиваться.

В некотором роде, обобщающей по отношению к предыдущим стратегиям, является конкурентная стратегия компании. В рамках нее вырабатывается интегральная линия поведения компании по отношению к ее ведущим конкурентам.

Приведенные выше стратегии образуют единую систему, позволяющую выработать единую, согласованную линию поведения компании по отношению к основным участникам рынка, достичь намеченные конкурентные преимущества. Приведенные стратегии подробно рассматриваются в разд. 2.4.

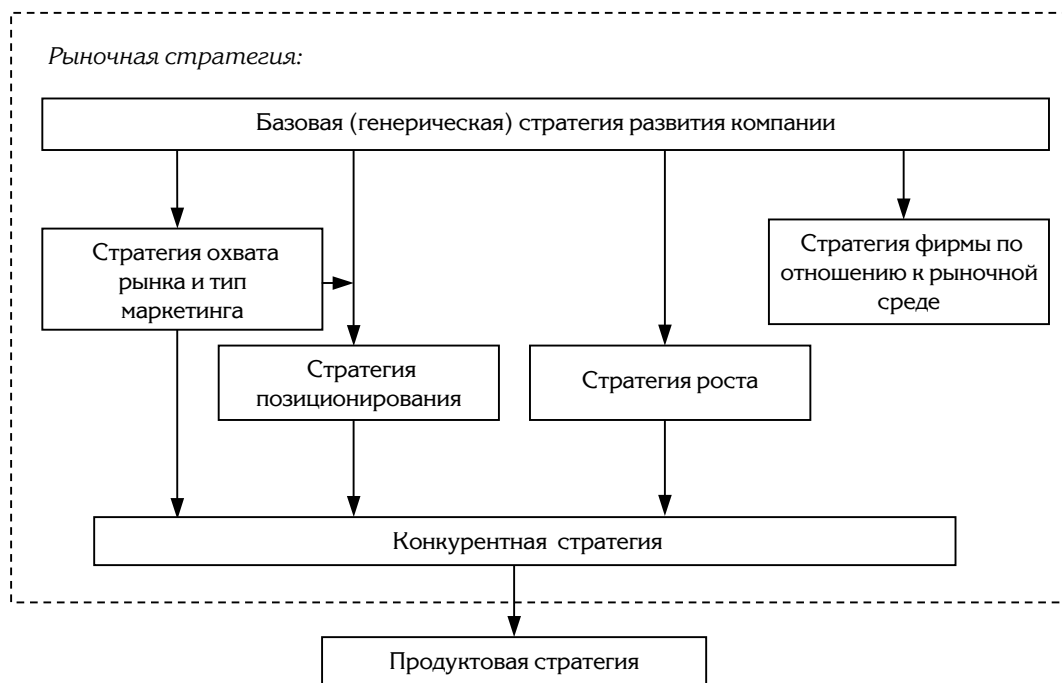


Рис. 2.38

Рыночные стратегии предприятия

Разработка продуктовой стратегии. Когда рыночная стратегия разработана, специалисты в области маркетинга переходят к разработке продуктовой стратегии предприятия. Для каждого целевого рынка разрабатывается свой комплекс маркетинга, который включает в себя такие компоненты, как товар, цена, распространение и продвижение. Табл. 2.16 содержит краткое описание сфер, охватываемые этими четырьмя компонентами.

Решения о продуктовой линии, характеристиках товара, уровне его качества, сервисе и новом продукте для предприятия, работающего на промышленном рынке, должны быть четко сформулированными и интегрированными с производством, НИОКР и техническим обслуживанием. Все элементы комплекса маркетинга должны быть согласованы между собой и с рыночной стратегией предприятия.

Таблица 2.12

Компоненты комплекса маркетинга предприятия, работающего на промышленном рынке

Стратегия	Некоторые основные решаемые вопросы
Товарная	<ul style="list-style-type: none"> • ширина и глубина товарного ассортимента • этап жизненного цикла товара • тип спроса и факторы ценовой чувствительности • показатели объективного и субъективного качества • направления совершенствования технико-экономических характеристик товара исходя из требований рынка, технико-технологических возможностей предприятия, его финансовых ресурсов • время и характер модификации/вывода нового товара • брендинг/величина активов торговой марки • упаковка (эстетика, сохранность, возможности транспортировки различными видами транспорта)
Ценовая	<ul style="list-style-type: none"> • базовый метод ценообразования • цена и себестоимость товара • установление цен в соответствии с условиями Инкотермс • распределение цен в каналах дистрибуции • географическая политика цен • время проведения и величина скидки
Распространения	<ul style="list-style-type: none"> • глубина и ширина каналов распределения • тип сбыта • маркетинговая сбытовая система • методы стимулирования сбытового персонала • условия поставок • сбытовая логистика (организация товародвижения)
Продвижения	<ul style="list-style-type: none"> • стратегия продвижения • задействованные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций • коммуникационные каналы • медиаграфики • эффективность рекламы

Разработка маркетинговых планов. Маркетинговое планирование включает в себя вопросы, связанные с распределением во времени и по исполнителям различных видов маркетинговых мероприятий. Оно также связано с разработкой бюджета, основанного на реальных перспективах продаж каждого товара компании.

Успешное маркетинговое планирование требует тщательного исполнения. В большинстве отраслей промышленности существуют так называемые «стратегические окна» — ограниченные промежутки времени, во время которых фирма может принять и воплотить совершенно новую стратегию. Таким образом, время является решающим фактором, если фирма разрабатывает или радикально меняет свою стратегию. При планировании используются ряд методов, например, сетевого планирование, метод оценки и пересмотра программ. Эти методы особенно важны, если при выполнении маркетинговых планов требуются существенные изменения в товарной политике, закупках или производственном графике.

Врезка

РУКОВОДСТВО ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА¹

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

А. Цели на рынке

- Целевой рынок (описание особенностей)
- Ожидаемый объем продаж
- Ожидаемая прибыль
- Проникновение и охват рынка

Б. Адаптация или модификация продукта

Используя расширенную модель продукта, покажите как ваш продукт может быть адаптирован для рынка

- Основной компонент продукта
- Упаковка
- Средства технического обслуживания

В. Продвижение

- Реклама
 - а) цели
 - б) совокупность средств
 - в) сообщение
 - г) цены

¹ Источник: Cateora P. R. *International Marketing*. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993.

- Стимулирование сбыта
 - а) цели
 - б) купоны
 - в) премии
 - г) цены
- Персональные продажи
- Другие средства продвижения
- В. Распространение: от исходного пункта к месту назначения
 - Выбор порта
 - а) порт отгрузки
 - б) порт назначения
 - Выбор вида транспорта: преимущества и недостатки каждого
 - а) железные дороги
 - б) воздушный транспорт
 - в) морской транспорт
 - г) автомобильный транспорт
 - Упаковка
 - а) маркировка
 - б) контейнеризация
 - в) цены
 - Требуемая документация
 - а) коносамент
 - б) квитанция об отгрузке
 - в) авианакладная
 - г) накладная
 - д) проформа
 - е) таможенная декларация
 - е) место назначения
 - ж) специальные документы
 - Страховые обязательства
 - Фрахтовка
- Г. Каналы распределения (микроанализ)
 - Розничная торговля
 - а) типы и количество розничных магазинов
 - б) розничные наценки на товар в каждом типе магазинов
 - в) методы расчета для каждого типа
 - г) масштабы сделок для каждого типа
 - Оптовые посредники
 - а) типы и количество оптовых посредников
 - б) розничные наценки на товар в каждом типе

- в) методы расчета для каждого типа
- г) масштабы сделок для каждого типа
- Агенты по импорту/экспорту
- Складирование
 - а) типы складов
 - б) положение
- Д. Определение цены
 - Цена погрузки товаров
 - Цена транспортировки товаров
 - Расходы по содержанию
 - а) расходы по содержанию на перевалочных пунктах
 - б) плата за погрузку/разгрузку
 - Страховые расходы
 - Таможенные пошлины
 - Налоги на импорт и на добавленную стоимость
 - Оптовые и розничные надбавки и скидки
 - Наценка вашей компании
 - Розничная цена
- Е. Условия доставки
 - ФОВ, ФАС и др.
 - Преимущества и недостатки
- Ж. Способы платежа
 - Наличными вперед
 - Открытие счетов
 - Отправка на консигнацию
 - Оплата по предъявлению, со временем или в назначенный срок
 - Аккредитив
- З. Проформа финансового отчета и бюджета
 - Бюджет
 - а) расходы по продаже
 - б) расходы на рекламу и продвижение
 - в) расходы по распространению
 - г) цена продукта
 - д) прочие
 - Проформа ежегодного отчета о прибылях и убытках
- 3. Требуемые ресурсы
 - А. Финансы
 - Б. Персонал
 - В. Производственная мощность

4. Выводы
5. Источники информации
6. Приложения

Выполнение и контроль маркетинговых планов. Когда маркетинговые стратегии и планы определены, они должны быть воплощены и выполнены. Чтобы оценивать и контролировать их исполнение должны быть установлены стандарты контроля, сформулированы критерии эффективности реализации, а также определены контрольные количественные и качественные показатели. Маркетинговые стратегии и планы формулируются для достижения определенных целей и эти цели должны быть использованы для установления показателей, по которым будет измеряться выполненная работа. Например, это может касаться прибыли, рыночной доли, процента прироста продаж.

Методы оценки и контроля позволяют не только определить влияние текущей маркетинговой деятельности на финансовые показатели работы предприятия, но и делают возможным более быстрое реагирование на выявленные в ходе контроля исполнения планов возможности и угрозы.

Основными типами маркетингового контроля являются: 1) контроль выполнения годовых планов, 2) контроль прибыльности и 3) стратегический контроль (табл. 2.17). Процесс контроля выполнения годовых планов приведен на рис. 2.39. Контроль прибыльности осуществляется по товарам, территориям, рынкам, сегментам, сбытовым каналам, объемам заказов и т. п. В процессе стратегического контроля, по сути дела, проводится ревизия маркетинга (табл. 2.18).

Таблица 2.17

Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Ответственные	Цель
Контроль выполнения годовых планов	Руководство высшего и среднего звена	Убедиться в достижении поставленных целей
Контроль прибыльности	Контролер по маркетингу	Выявить на чем фирма зарабатывает деньги, на чем теряет
Стратегический контроль	Высшее руководство, контролер по маркетингу	Выяснить, действительно ли фирма использует лучшее из маркетинговых возможностей и насколько эффективно

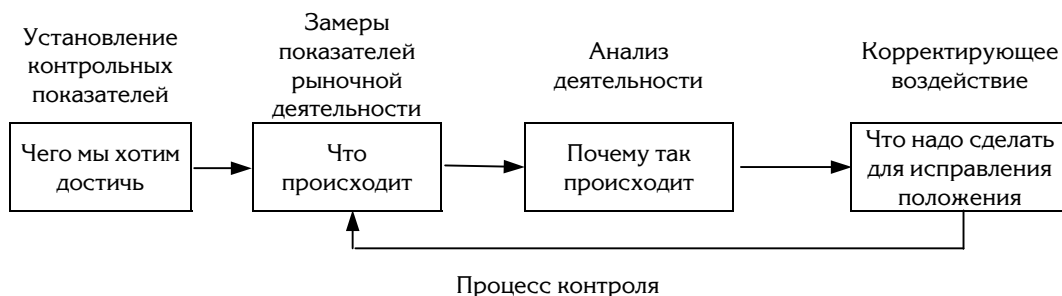


Рис. 2.39
Контроль выполнения годовых планов

Таблица 2.18
План ревизии маркетинга

Часть 1	Ревизия маркетинговой среды А. Макросреда Б. Микросреда
Часть 2	Ревизия стратегии маркетинга А. Программа деятельности фирмы Б. Задачи и цели маркетинга В. Стратегия
Часть 3	Ревизия организационной службы маркетинга А. Формальная структура Б. Функциональная эффективность В. Эффективность взаимодействия
Часть 4	Ревизия системы маркетинга А. Система маркетинговой информации Б. Система планирования маркетинга В. Система маркетингового контроля Г. Система разработки новых товаров
Часть 5	Ревизия результативности маркетинга А. Анализ прибыльности Б. Анализ эффективности затрат
Часть 6	Ревизия функциональных составляющих маркетинга А. Товары. Б. Цены В. Распределение Г. Каналы маркетинговых коммуникаций Д. Торговый аппарат

Маркетинговый контроль на предприятии может осуществлять посредством:

- *расписаний, графиков и диаграмм*, являющихся сегодня наиболее широко используемыми средствами;
- *отчетов*, периодически поступающих из служб и подразделений предприятия;
- *бюджета*, анализирующего выполнение его статей;
- *анализа продаж и издержек*, который является эффективным средством распознавания возможных проблем; проводится по товару, продуктовой линии, типам потребителей, географическим регионам;
- *маркетингового аудита*, который состоит в систематической оценке выполнения маркетинговой программы предприятия относительно целей, стратегий, видов деятельности, организационных структур, персонала, включая вопросы анализа маркетинговой среды, в частности, характеристики потребителей, имидж предприятия, конкуренты, законодательные регуляторы, экономические тенденции.

Врезка

РУКОВОДСТВО ПО АУДИТУ РЫНКА И АНАЛИЗУ РЫНКА КОНКУРЕНТОВ¹

1. Введение
2. Продукт
 - А. Оценка продукта как нововведения и как он воспринимается целевым рынком
 - Относительные преимущества
 - Совместимость
 - Сложность
 - Опробируемость
 - Наглядность
 - Б. Основные проблемы и сопротивления, препятствующие принятию продукта
3. Рынок
 - А. Описание рынка (ов), на котором планируется продавать продукт
 - Географический регион (ы)
 - Виды транспорта и связи, доступные в этом регионе
 - Покупательские привычки потребителей

¹ Источник: Cateora P. R. *International Marketing*. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993

- а) схема использования продукта
 - б) краткое описание свойств продукта
 - в) привычки при покупках
 - Распределение продукта
 - а) типичные розничные торговые точки
 - б) продажи другими посредниками
 - Реклама и продвижение
 - а) средства рекламы, обычно используемые для достижения вашей цели
 - б) обычно используемые средства продвижения
 - Ценовая стратегия
 - а) обычные надбавки
 - б) виды доступных скидок
 - Б. Сходства и различия вашего товара и товаров конкурентов
 - Товары конкурентов
 - а) наименование
 - б) свойства
 - в) упаковка
 - Цены конкурентов
 - Методы рекламы и продвижения, используемые конкурентами
 - Каналы распределения конкурентов
 - В. Емкость рынка
 - Приблизительный объем промышленных продаж на планируемый год
 - Приблизительный объем продаж для вашей компании на планируемый год
 - Г. Участие государства на рынке
 - Агентства, способные помочь вам
 - Правила, которым вы должны следовать
 - 4. Выводы к действию
 - 5. Источники информации
 - 6. Приложения
-

В заключении необходимо отметить, что успешное планирование на промышленном рынке, по сравнению с потребительским, требует в большей степени межфункциональной координации, в частности, маркетинга, производства, НИОКР и финансов. Руководство компании должно искать пути преодоления

традиционной изоляции функциональных сфер. Эта изоляция часто происходит, во-первых, из-за врожденного конфликта между маркетингом и другими функциональными сферами, во-вторых, из-за того, что обычно организационная структура чаще ориентирована на внутреннюю среду, чем на внешнюю, и, в-третьих, из-за неудачных вмешательств других функциональных сфер в маркетинговые решения.

2.4. Основные рыночные стратегии промышленных предприятий

Самое важное в войне — это борьба со стратегией врага.

Сун Цзе «Искусство войны»

Для обеспечения эффективной работы на рынке фирма должна разработать систему стратегий, отражающих концепцию поведения по отношению к основным субъектам и активным силам рынка. Такими основными стратегиями являются:

1. Базовая стратегия развития.
2. Тип маркетинга и стратегия охвата рынка.
3. Позиционирование.
4. Стратегия роста.
5. Конкурентная стратегия.
6. Стратегия фирмы по отношению к среде¹.
7. Отраслевая стратегия.
8. Стратегия международного развития.

Рассмотрим эти стратегии предприятия.

2.4.1. Базовые стратегии развития

Первый этап на пути разработки рыночной стратегии компании состоит в определении ее базовой стратегии. В ходе анализа маркетинговой среды, SWOT-анализа компания пытается определить, на какое конкурентное преимущество ей необходимо опираться.

Как уже упоминалось ранее, согласно М. Портеру, существуют только три базовые конкурентные стратегии, различающиеся по охвату целевого рынка (весь

¹ Были рассмотрены в теме «Маркетинговая среда предприятия».

рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара (см. рис. 2.7).

Стратегия лидерства по издержкам предполагает, что компания за счет факторов внутренней и/или внешней среды может обеспечить большую, чем у конкурентов маржу между себестоимостью товара и среднерыночной ценой (или же ценой ведущего в данном целевом рынке конкурента). В частности, данная стратегия предполагает, что за счет больших возможностей по объемам сбыта товаров (портфеля заключенных контрактов на поставку) и производительности предприятие может добиться меньших издержек. Данная стратегия обычно тесно связана с возможностью достижения эффекта масштаба и опыта. Однако, если учесть штучный или мелкосерийный характер производства, характерный для некоторых промышленных компаний, то становится очевидным факт ограниченности возможностей использования этой стратегии в некоторых отраслях на промышленном рынке. Если учесть относительно низкую емкость внутреннего рынка, то выход на международный рынок является в этом случае экономически необходимым явлением.

Компании, выбирающие данную стратегию, проводят тщательный контроль за постоянными расходами, понижают производственные, сбытовые и рекламные издержки, проводят инвестиции, направленные на уменьшение издержек, тщательную проработку конструкции новых товаров.

Согласно Ж. – Ж. Ламбену¹, преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против пяти конкурентных сил (см. модель М. Портера для анализа конкуренции на рынке, с. 247):

- фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента;
- низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как дают фирме большую гибкость в случае повышения входных издержек;
- низкие издержки создают барьер входа для новых конкурентов и одновременно хорошую защиту против товаров-заменителей.

В ходе ведения конкурентной борьбы с использованием данной стратегии с рынка вынуждены будут уйти фирмы, менее эффективные с точки зрения величины и структуры издержек, неспособные к проведению технологических новаций,

¹ Источник: Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — М.: Наука, 1996. — С. 330.

связанных с уменьшением себестоимости товаров, реализации комплекса мероприятий по достижению эффекта масштаба и опыта.

Стратегия дифференциации предполагает придание товару важных с точки зрения потребителя отличительных свойств, которые делают товар отличным от товаров конкурентов. Такое отличие может базироваться на объективных или субъективных, осязаемых и неосязаемых свойствах товара (в более широком понимании — комплексе маркетинга), быть реальным или мнимым¹. Инструментом реализации стратегии дифференциации является рыночное позиционирование.

Дифференциация, как это уже было рассмотрено, является высоко эффективным методом ведения конкурентной борьбы в условиях монополистической конкуренции. Наличие высоко дифференцированной марки позволяет увеличить рыночную силу компании. В условиях олигополии дифференциация может создать дополнительный источник увеличения прибыльности бизнеса.

Дифференциация, в отличие от лидерства по издержкам, защищает фирму от пяти конкурентных сил совершенно иным способом²:

- по отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность;
- приверженность клиентов ослабляет их давление на фирму и затрудняет приход на рынок новых конкурентов;
- повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий сильного поставщика;
- отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают фирму и от товаров-заменителей.

Реализация данной стратегии требует, как правило, более высоких издержек. Однако успешная дифференциация позволяет компании добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену (ценовую премию бренда).

При ведении конкурентной борьбы с использованием данной стратегии на рынке в первую очередь терпят фиаско фирмы, не способные определять потребности целевых рынков, оперативно реагировать на изменения в рыночном спросе, проводить эффективную политику маркетинговых коммуникаций, не имеют необходимых навыков в области брендинга. Важнейшими способностями, которыми должна обладать компания, принимающая данную стратегию, являются с генерирования маркетинговых ноу-хау, осуществления продуктовых новаций.

¹ Имеется ввиду тот факт, что различие может базироваться на уверенности потребителя в превосходстве товара, которое зачастую не соответствует действительности.

² Источник: Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — М.: Наука, 1996. — С. 331.

Стратегия специализации предполагает концентрацию на потребностях одного целевого сегмента, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Однако низкая рыночная доля в случае неудачной реализации стратегии может существенно подорвать конкурентоспособность компании (см. врезку).

Врезка

ИССЛЕДОВАНИЯ СВЯЗИ РЫНОЧНОЙ ДОЛИ С ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ

В ходе стратегического планирования, разработки стратегий компании непременно возникает вопрос о взаимосвязи между ее рыночной стратегией и прибылью. Ниже приводятся два наиболее известные исследования в этой области.

ПРОГРАММА ВОЗДЕЙСТВИЯ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИБЫЛЬ (PIMS)

Программа PIMS, осуществляемая Институтом стратегического планирования (США), предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими факторами и двумя критериями функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных денежных средств. Анализируя данные PIMS, организация может определить воздействие различных маркетинговых стратегий на ее функционирование.

Согласно результатам исследования в рамках данной программы, факторами, которые больше всего влияют на доход от инвестиций, являются:

- доля рынка относительно трех ведущих конкурентов;
- стоимость, добавленная компанией продукту;
- рост отрасли;
- качество продукции;
- уровень инновации/дифференциации;
- вертикальная интеграция (обладание каналами сбыта).

Что касается движения денежных средств, данные PIMS говорят о том, что растущие рынки и высокие уровни инвестиций поглощают наличные деньги в то время как относительно высокая доля рынка улучшает поступление денег. Данный факт положен в основу такого метода портфельного анализа, как матрица Бостонской консалтинговой группы (см. след. разд.).

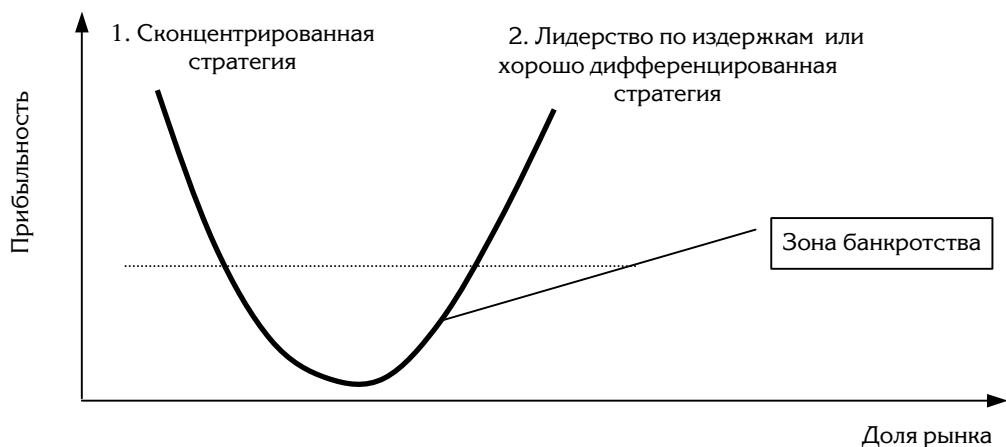
PIMS — информация направляется участвующим компаниям в следующих формах:

- стандартные сообщения, показывающие средний доход от инвестиций и движение наличных средств на рынке, конкуренцию, технологию и структуру издержек, что дает возможность менеджерам предполагать, каковы ожидания от их бизнеса;
- сообщения по анализу стратегии, т. е. описание воздействия изменений в стратегии на кратко- и долгосрочный доход от инвестиций и движение наличных средств;
- сообщения об оптимальных стратегиях, изложение стратегии, максимизирующей результаты;
- сравнительные сообщения, анализ тактики схожих конкурентов, как удачливых, так и неудачливых.

Данные PIMS свидетельствуют о том, что более высокая доля рынка улучшает поступление денег.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ М. ПОРТЕРА

Согласно модели М. Портера зависимость между долей рынка и прибылью имеет U — образный вид (см. рис.). Как видно из рисунка, компания для максимизации прибыльности должна иметь значительную рыночную долю, реализуя одну из двух стратегий: дифференциации или лидерства по издержкам. Данный факт соответствует результатам программы PIMS. Однако, и фирма с небольшой абсолютной рыночной долей может быть конкурентоспособной, если будет иметь четко сфокусированную на потребностях целевого рынка стратегию. Этот вывод отличает модель М. Портера от выводов PIMS и матрицы БКГ.



Стратегическая модель М. Портера

Риски, связанные с базовыми стратегиями. Каждой из базовых стратегий присущи специфичные риски. Ж. – Ж. Ламбен выделяет следующие виды рисков, связанных с реализацией базовых (генерических) стратегий предприятия¹:

Риски стратегии, основанной на лидерстве по издержкам:

- технологические изменения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции;
- диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам;
- неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам;
- инфляция издержек, сужающая возможности фирмы по поддержанию разности в ценах, необходимой для преодоления опасностей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

Риски стратегии, основанной на дифференциации:

- разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным;
- восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций.

Риски стратегии концентрации:

- разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим;
- различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются;
- конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

В ходе проведения ситуационного анализа компания должна выявить и проанализировать возможные риски, факторы, их обуславливающие. Не учет их может привести к тому, что значительные ресурсы и усилия, потраченные компанией на реализацию выбранной стратегии, могут оказаться тщетными и поставить организацию на грань банкротства.

¹ Источник: Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — М.: Наука, 1996. — С. 332.

2.4.2. Сегментирование рынка.

Тип маркетинга и стратегия охвата рынка

Разделяй и властвуй

девиз Римской империи

Если Вы не мыслите сегментами -
значит, Вы вообще не мыслите.

Теодор Левит

2.4.2.1. Исторические аспекты сегментирования рынка

В современных условиях одним из наиболее действенных легальных методов укрепления конкурентных позиций в арсенале компаний является сегментирование рынка. Причем эта стратегия одинаково хорошо применима и для крупных компаний, и для малых предприятий. Для того чтобы понять роль и место сегментирования рынка в усилении конкурентных позиций предприятия кратко рассмотрим ретроспективу формирования маркетинговых взглядов относительно учета специфики потребностей потребителей. Изменения во взглядах происходило в зависимости от изменений в конъюнктуре рынка, характере и интенсивности конкуренции. Можно выделить следующие этапы:

1. **До введения концепции маркетинга.** Спрос на этом этапе превышал предложение. Практически отсутствуют крупные производители в общенациональных масштабах. Местные рынки, в основном, обслуживаются местными же производителями. Конкуренция носит локальный характер. Важнейшими факторами конкурентоспособности является высокая производительность труда, которая обеспечивает возможность расширения сбыта в рамках национальных рынков и снижение себестоимости за счет эффекта масштаба.
2. **Массовый маркетинг.** На данном этапе происходит переход от конкуренции на локальном к конкуренции на общенациональном уровне (в том числе, за счет резкого, в десятки раз, снижения транспортных издержек). Это происходит на фоне относительно низкого уровня платежеспособности основной части населения, производительности труда и дефицита концентрированного капитала. Этап характеризовался массовым производством, распределением и стимулированием «массовых» товаров на национальных рынках. Апелляция со стороны фирм идет, в основном, к нуждам потребителей. Это позволяет агрегировать рынок, стандартизировать продукцию и, как следствие, расширить сбытовую базу, обеспечить значительные объемы сбыта, добиться при производстве эффекта масштаба и эффекта опыта. При этом обеспечивается невысокий

уровень рентабельности единицы продукции, обусловленной, в том числе, относительно низким уровнем дифференциации марок, вызванной отсутствием концентрации на определенных потребностях, группах потребителей. На этом этапе имеются существенные различия в себестоимости выпускаемой продукции, что дает возможность фирмам, имеющим большие объемы сбыта, иметь конкурентные преимущества по издержкам, снижать цену, расширяя, таким образом, рынок сбыта. Наиболее ярким примером использования данной стратегии является деятельность Генри Форда и его знаменитое высказывание, что покупатель может приобрести автомобиль марки *Ford-T* «любого цвета, хотя до сих пор он оставался черным». Использование стратегии массового маркетинга позволила применить конвейерную сборку, что позволило существенно снизить цену автомобиля, сделать его из предмета роскоши в средство передвижения для относительно широких слоев населения.

3. **Товарно-дифференцированный.** По сути, это развитие концепции массового маркетинга. На этом этапе компании предлагали рынку два и более товара с разными свойствами, упаковкой и т. п. Цель, которую при этом преследовали предприятия-производители, состоит в том, чтобы создать товарное разнообразие, а не удовлетворять различные потребности потребителей. Товарная дифференциация обусловлена на данном этапе не учетом специфики потребностей различных групп потребителей на рынке, а тем, что ведущие компании обратили внимание на спонтанное переключение потребителей с одной марки на другую в силу адаптации к маркетинговым стимулам, что приводило к уменьшению рыночных долей (рис. 2.40). Кроме того, для обороны имеющихся конкурентных позиций крупнейшие производители действовали по принципу «лучшая оборона — эта атака на самих себя», что приводило к расширению ассортимента выпускаемой продукции, постоянной модификации товаров. В качестве примера можно привести товарную политику компании «Кока Кола», проводимую ей на американском рынке в середине XX в., когда после длительного периода массового маркетинга компания стала выпускать в дополнение к *традиционной Кока-Коле* такие напитки, как *Фанта* и *Спрайт*. Главная идея состояла в том, чтобы максимально расширить товарный ассортимент с тем, чтобы если потребитель и переключится на новую марку, то это будет торговая марка этой же фирмы. Однако придерживаться этой линии поведения можно лишь ограниченный период времени: до тех пор, пока скорость выведения на рынок новых марок-конкурентов не опережает экономически приемлемую скорость выведения новых собственных марок. Лавинообразный поток выведения новых марок компаний-производителей в начале 70-х годов повлек за собой необходимость пересмотра маркетинговых воззрений на работу с потребителями.

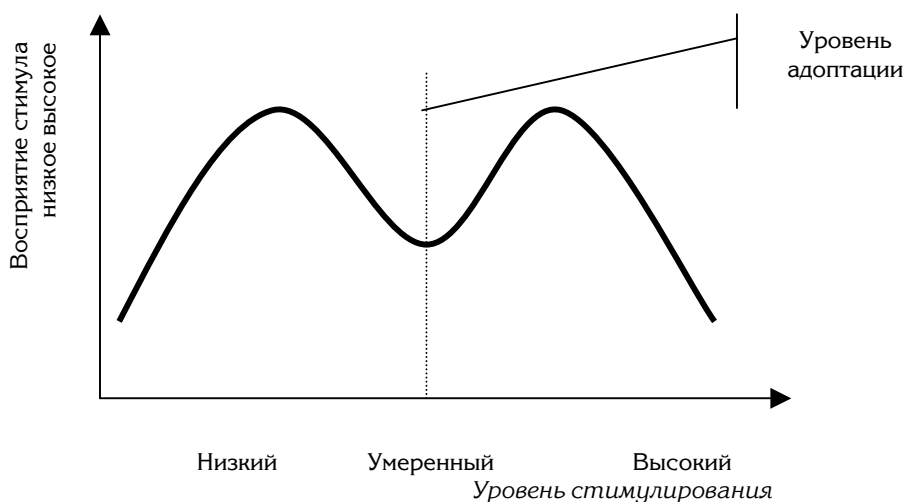


Рис. 2.40

Бабочкоподобная кривая, характеризующая взаимосвязь уровня стимулирования и восприятия

4. **Целевой маркетинг.** В 70–80-х годах XX в. на смену старым «глобальным» методам маркетинга пришел целевой маркетинг. Это современный подход к работе с потребителями товаров и услуг, основанный на учете различий в потребностях между различными группами потребителей. Каковы же причины, обусловившие отказ от массового маркетинга? Они были обусловлены усилением конкуренции, что привело к глубинным изменениям в экономике и потреблении. Наиболее критичные факторы, повлиявшие на отход от массового маркетинга, это:
 - Стабилизация спроса на товарных рынках ограничила возможность экстенсивного прироста прибыли за счет привлечения потребителей их новых регионов и обусловила потребность в новых, интенсивных, методах повышения прибыльности в рамках существующих географических рынков.
 - Широкое распространение слабо дифференцированных марок. Как показали исследования, более 80 % марок, присутствующих на рынках, не дифференцированы. А именно, дифференциация в современных условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции и фактическим распределением рынка между ведущими компаниями-производителями, является основным направлением увеличения прибыли предприятием.

- Уменьшение эффективности рекламы из-за отсутствия концентрации, апелляции к одним и тем же потребностям со стороны группы компаний, выпускающих схожие товары.
- Понижение уровня приверженности избранной марке, что обусловлено НТП и диффузией технологий. Как результат — фактическая ликвидация существенных, принципиальных различий в технико-экономических характеристиках товара между 5–4 ведущими конкурентами на рынке.
- Увеличение затрат на персональную коммуникацию из числа магазинов и торговых центров.
- Потребительская революция, возникновение консьюмеризма как социального движения и определенной философии, что привело к возрастанию требований к товарам компаний-производителей.
- Резкое увеличение числа производителей продукции в рамках одной товарной группы.
- Глобализация и интернационализация экономических процессов, постепенная ликвидация особенностей национальных рынков.
- Появление в экономически развитых странах мира значительной прослойки среднего класса, готовых оплачивать дополнительные, особые свойства товара.
- Научно-техническая революция, которая привела к появлению новых технологий, позволяющих быстро реагировать на изменения в запросах потребителей (прежде всего АСУП¹ и САПР²), сочетать индивидуальность запросов и экономические преимущества массового производства.

Обобщая сказанное, можно выделить три основные макрофактора, приведшие к появлению целевого маркетинга:

- 1) усиление конкуренции в силу увеличения количества работающих на рынке фирм, глобализации экономики³;
- 2) появление значительной (а не узкой прослойки в 3–5 %) группы потребителей, способных оплачивать дифференциацию (требования к наличию особых осязаемых или неосязаемых свойств товаров) в рамках серийного производства;
- 3) НТР и НТП, приведшие к появлению новых производственных технологий, позволяющих резко повысить производительность труда в производстве и разработке новых видов продукции, сочетать преимущества индивидуализации с массовым производством.

¹ АСУП — автоматизированная система управления предприятием.

² САПР — система автоматизированного проектирования.

³ См. сегментацию международного рынка.

Все это обусловило появления *сегментированного* маркетинга, который предполагает группировку потребителей с учетом их рыночных потребностей с целью разработки специального комплекса маркетинга. Например, та же компания «Кока-Кола», выйдя на украинский рынок со стратегией массового маркетинга, была вынуждена перейти к маркетингу сегментированному, ориентируясь в первую очередь на молодежную аудиторию, у которой еще не сформировалась культура питания.

Концепция сегментирования рынка базируется на четырех предположениях, достаточно стабильных во времени:

- 1) потребители различны;
- 2) потребители имеют различные потребности;
- 3) различия в потребностях связаны с различиями в рыночном спросе;
- 4) потребители из рыночного сегмента могут быть изолированы в отдельный рынок;

Данные предположения важно учитывать при проведении сегментирования рынка.

В 90-х годах XX в. в рамках целевого маркетинга выделилось новое направление — **партнерский маркетинг** (другое название — *маркетинг отношений*), который опирается на формирование особых партнерских отношений между продавцом и покупателем, обеспечивающих длительное сотрудничество, «сопровождение» клиента. Данный тип маркетинга предполагает «индивидуализацию» потребителя, постоянный обмен информацией между продавцом и клиентом, установления высокого уровня доверия между ними.

Появление партнерского маркетинга, в том числе, было обусловлено и тем, что в современных условиях компании вынуждены не столько заниматься завоеванием новых потребителей на своих традиционных рынках, сколько удерживать уже имеющиеся. Для этого компании выходят на новый уровень общения с потребителем, индивидуализируя его, как это было в домаркетинговый период. Активно используются также различные программы лояльности, что наблюдается и в Украине, например, на рынке мобильной связи. Хотя, как показали результаты исследований, проведенных Рейладсом и Кумаром в США и Западной Европе (Франции и Германия), прямой связи между лояльностью потребителей и прибыльностью компании нет. Так, коэффициент корреляции между лояльностью и прибыльностью составляет:

- для розничной торговли — 0,45;
- для корпоративных сервис-провайдеров — 0,30;
- брокерских фирм — 0,29;
- почтовых и курьерских компаний — 0,20.

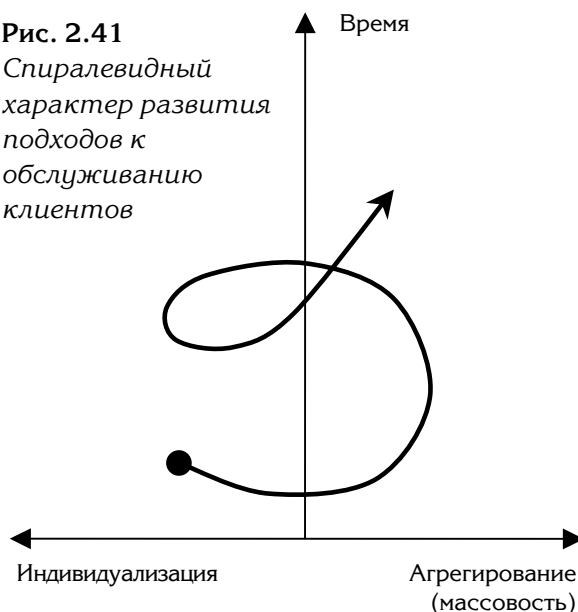
Как видно из приведенных данных, лояльность к компании не означает финансовых сверхприбылей. Тратя значительные средства, компании достигают лишь лояльности потребителей, обороны собственных рыночных долей. Идя на это компании руководствуются чисто экономическими соображениями. Имеются данные по западным рынкам, согласно которым завоевание нового клиента обходится в **6 раз** дороже, чем достижение повторных продаж со стороны существующих. Если же клиент пошел от фирмы, то повторное его завоевание обходится в **25 раз** дороже, чем завоевание нового клиента.

На примере подходов к обслуживанию потребителей на рынке хорошо иллюстрируется один из основных философских законов, согласно которому любое развитие носит спиралеподобный характер. В нашем случае, индивидуализация клиента первоначально была обусловлена локальностью производства и распределения, а в современных условиях при сохранении массового или крупносерийного производства осуществляется за счет внедрения новых технологий производства (АСУП, САПР) и коммуникаций (рис. 2.41). Сегодня, например, покупатель автомобиля «Ауди» или «Мерседеса» практически из любой страны мира может заказать желаемую комплектацию или оформление салона и благодаря современным компьютеризированным технологиям в ходе конвейерной сборки управляющим компьютером будет сконфигурирована комплектация авто и, таким образом, выполнены индивидуальные требования клиента.

Основу для реализации концепции партнерского маркетинга составляют **информационный маркетинг**, акцентирующий внимание на выявление потребностей потребителей и необходимо-го для этого качества товара, и **маркетинг баз данных**, ориентированный на создание и анализ информации о потенциальных и реальных потребителях, их характеристиках, потребностях и т. п. Рассматриваемый в данной главе материал относится именно к целевому маркетингу, возможным стратегиям охвата рынка.

Рис. 2.41

Спиралевидный характер развития подходов к обслуживанию клиентов



Сегментирование рынка как метод конкурентной борьбы, актуально не только для крупнейших компаний, лидеров мирового рынка, но и особенно актуально для отечественных предприятий. Изменения в состоянии экономики постсоветских государств, таких как Украина, Россия, а это, прежде всего, расслоение населения, снижение покупательской способности значительной ее части; превышение предложения над спросом, и, как следствие, обострение конкуренции стали объективными стимулами для внедрения маркетинга в деятельность отечественных предприятий. Но внедрение маркетинга в ежедневную практику деятельности национальных производителей носит фрагментарный характер. В большинстве случаев это касается таких его функций, как реклама, сбыт и, иногда, маркетинговые исследования. Не всегда высокий профессиональный уровень подготовки маркетологов-практиков на предприятиях (более 70 % персонала отечественных предприятий, находящихся на маркетинговых должностях не имеют профильного образования), отсутствие координации между подразделениями, которые выполняют обозначенные маркетинговые функции, отсутствие целостной маркетинговой стратегии приводит к снижению эффективности продуктово-рыночной стратегии предприятия, неудовлетворительному финансовому состоянию.

Эффективность маркетинговой стратегии предприятия определяется, прежде всего, четкостью выделения целевых рыночных аудиторий. Действительно, нет смысла говорить о преимуществах или недостатках комплекса маркетинга (товарной политики, рекламы и т. д.), если неправильно определены группы покупателей, на которых он нацелен (рис. 2.42, а и б). Таким образом, сегментирование рынка является наиболее критичным элементом в маркетинговой стратегии предприятия, формирует основу для разработки комплекса маркетинга предприятия, выступает как один из главных методов конкурентной борьбы в современных условиях.

Особенно актуально сегментирование как метод конкурентной борьбы в условиях постсоветских государств. Несовершенство рыночных отношений сегодня приводит к тому, что все предприятия условно можно разделить на две группы. К первой группе относятся предприятия, о которых можно сказать, что они де-факто находятся вне основной конкуренции на рынке. Это либо естественные монополии, на которые международная конкуренция не оказывает существенного влияния, либо предприятия, которые имеют не всегда обоснованные значительные налоговые льготы. К этой группе можно отнести и предприятия, которые работают в тени и занимаются, как правило, нелегальным импортом товаров. Главным конкурентным преимуществом этих фирм является более низкая себестоимость и цена по отношению к официальным импортерам или отечественным производителям. С точки зрения базовых стратегий развития по М. Портеру, такие предприятия выбирают стратегию доминирования по издержкам. Ко второй группе относятся государственные и частные предприятия, которые не имеют «внешней» поддержки. Конкурировать



(б)

Рис. 2.42

Место сегментирования рынка в основных этапах маркетинговой деятельности

исключительно за счет низкой цены они, как правило, не могут. Это обусловлено, в основном, отсталостью отечественных технологий, их большой энергоемкостью (в Украине, например, на 1 доллар США выпущенной продукции приходится порядка 1,4 кг условного топлива против 0,2 кг в странах ЕС, что не позволяет в полной мере скомпенсировать даже низкий уровень оплаты труда 12–18 % в себестоимости продукции по сравнению с 40–70 % в экономически развитых странах), низким уровнем загруженности производственных мощностей на фоне достаточно высоких постоянных издержек. Все это приводит к тому, что предприятия данной группы могут «выжить» в рыночных условиях, наряду со структурной перестройкой, благодаря приданию товарам особых свойств, очень важных для потребителей, таких, за которые потребитель готов заплатить больше. То есть такие предприятия должны обеспечить дифференциацию потребностей потребителей, принять стратегию дифференциации по М. Портеру. Такую дифференциацию можно обеспечить, прежде всего, благодаря более глубокому изучению потребностей, рыночного поведения разнообразных групп потребителей, выделению на этой основе рыночных сегментов с последующей разработкой для них специального комплекса маркетинга.

Еще одним важным фактором, обуславливающим актуальность сегментирования для отечественных предприятий, является слабость отечественной банковской системы и отсутствие значительных собственных у самих предприятий. Даже по самой оптимистической оценке, активы всех российских банков по состоянию на 1999 год меньше активов одного только «Дойчебанка» в 5 раз, а активы всех украинских банков меньше в 20 раз. Рыночная стоимость же такой компании, как «Кока-кола» сравнима с годовым бюджетом некоторых государств СНГ, исходя из его фактического наполнения. В этих условиях вести отечественным предприятиям позиционную войну по всем направлениям равнозначно однозначному обречению себя на поражение. Именно концентрация, которую обеспечивает сегментация, по одному или нескольким направлениям является основой ведения всех войн, в том числе и маркетинговых. Отказываясь от распыления финансовых ресурсов и концентрируя их на направлении, на котором компания может добиться реального конкурентного преимущества, причем долгосрочного, предприятие создает себе плацдарм для дальнейшей экспансии на рынке.

Врезка

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ВЕДЕНИЕ БОЕВЫХ ДЕЙСТВИЙ

Маркетинговую деятельность иногда сравнивают с ведением боевых действий¹. В этом контексте сегментирование рынка наравне с таким важным

¹ Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. — Спб.: Питер, 2000.

принципом ведения военных действий, как *внезапность*, реализует такие принципы, как:

- концентрация
- разрыв территории ведения боевых действий.

В условиях, когда на рынке работают сотни производителей, а сам рынок перенасыщен товарами, вести боевые действия по всему фронту невозможно. Действительно, трудно сегодня придумать товар, который бы одинаково хорошо удовлетворял всех потребителей на рынке. Если взять гипотетическую ситуацию, характерную для формирующихся рынков, когда на рынке присутствуют 2–3 производителя, их товары аналогичны и все они имеют равную рыночную силу, то со временем доли производителей будут иметь равномерное распределение. В нашем случае доля каждой компании будет порядка 50–30 %, что делает экономически целесообразным процесс производства. По мере роста привлекательности рынка на него начинают выходить новые производители товаров. Если таких производителей 20, то доля каждого в контексте описанных выше условий будет составлять порядка 5 %. А если уже 100 — то 1 %. В этих условиях целесообразно сконцентрироваться на какой-то части рынка, достаточно большой, например, в 15–20 % от емкости рынка и разработать специально для них комплекс маркетинга (в простейшем варианте — товар), но такой, что он будет намного лучше¹ удовлетворять потребности потребителей. Другими словами, зачем компании ориентироваться в своей работе на 100 % рынка, тратить на охват этого рынка и т. п. и иметь в результате 5 % (1 %) рынка? Лучше изначально сконцентрироваться, например, на 30 % рынка и иметь в рамках него 70 % долю, что в результате даст абсолютную рыночную долю в размере 21 %.

Кроме того, даже если фирма имеет значительные ресурсы вести эффективную оборону своих позиций легче по отдельным фронтам (в нашем случае сегментам). В данном случае реализуется принцип разрыва территории ведения действий. Организованную гибкую и динамичную оборону по каждому сегменту крупным компаниям легче оборонять свои позиции от «набегов» множества фирм-конкурентов, желающих расширить свои рыночные границы.

2.4.2.2. Основные определения теории сегментирования рынка

Несмотря на значительное количество работ по маркетингу, которое появилось на территории СНГ за последнее время, вопросы сегментирования рынка не

¹ На так называемый дифференциальный порог чувствительности (JND), который составляет порядка 15–20 % для метрических показателей качества товара.

достаточно освещены. Кроме того, вопросами сегментирования занимаются специалисты разных направлений: экономисты, психологи, математики. Это привело к существенным расхождениям в базовых определениях теории сегментирования рынка и, как следствие, сегментирование рынка пока что воспринимается не как формальная процедура, которая имеет собственное методическое обеспечение, а только как результат интуитивной деятельности маркетолога. Однако данное представление является ошибочным.

Теория сегментирования рынка на сегодня содержит мощный арсенал теоретических и практических разработок. Так, сегментирование рынка предполагает последовательный анализ и применение подходов, моделей и методов, которые на основе объективных данных о рынке, полученных в ходе маркетинговых исследований, позволяют получить сетку сегментирования рынка.

Подходы к сегментированию рынка определяют, какие критерии и переменные сегментирования обуславливают различие в спросе потребителей и являются достаточными для того, чтобы иметь возможность полностью и адекватно определить целевые рынки.

Модели сегментирования описывают взаимосвязь поведения потребителей с критериями сегментирования и комплексом маркетинга предприятия, описывают последовательность анализа потребителей относительно базиса сегментирования рынка. Они увязывают базис сегментирования с переменными сегментирования, позволяют верифицировать данный процесс.

Методы сегментирования определяют последовательность действий и базовые аналитические процедуры, которые позволяют получить профили рыночных сегментов.

В данной главе мы последовательно рассмотрим все эти вопросы, что даст возможность получить целостное представление о процессе сегментирования рынка.

Анализ работ, посвященных вопросам сегментирования рынка, показывает, что понятие рыночного сегмента и сегментирования определяется и трактуется различными авторами по-разному, что создает трудности в понимании сути рыночного сегментирования и ее практической реализации. Приведем некоторые наиболее типичные трактовки, отражающие концептуальное понимание вопросов сегментирования.

1. Ф. Котлер приводит следующие определения:

- «Сегментирование рынка — разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или компоненты маркетинга».
- «Процесс *разбивки* потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и/или поведении называется сегментацией рынка».
- «Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга».

2. Ж. Ж. Ламбен использует следующие трактовки вопросов, связанных с сегментацией:
 - «Сегментирование основано на разнообразии потребностей потенциальных покупателей, которые составляют рынок».
 - Задачей сегментирования является «разбить рынок товара на сегменты, однородные точки зрения желательных достоинств товара и отличные от других сегментов».

3. Терминологический словарь по маркетингу определяет сегмент как «Совокупность потребителей конкретных товаров, характеризующихся общностью потребностей и одним уровнем платежеспособного спроса».

Такое разнообразие в определении рыночного сегмента ставит маркетингов-практиков перед следующими вопросами: «А как определить, какой из предложенных вариантов сегментирования рынка является правильным?», «Что является основой «правильного» сегментирования рынка?». Данное разнообразие в определении понятия «рыночный сегмент» вызвано отсутствием обоснования того, что является базисом сегментирования рынка, с помощью чего предприятие воздействует на выбор потребителя.

Если проанализировать приведенную схему 1.4, то можно легко увидеть, что основным инструментом воздействия со стороны компании на поведение потребителей является комплекс маркетинга. Исходя из этого, логичным представляется, что базисом (основой) для выделения рыночных сегментов является специфическое рыночное поведение определенной части рынка, которое влечет за собой необходимость разработки для них специального комплекса маркетинга.

На основании приведенного выше и анализа данного ранее определения рынка дадим определения сегментирования рынка и рыночного сегмента.

Сегмент рынка — это совокупность потребителей, обладающих высокой однородностью покупательского поведения, четко отличного от других на данном рынке, и нуждающихся в специально разработанном для них комплексе маркетинга.

Сегментирование рынка — это систематизированный процесс выделения рыночных сегментов, которые нуждаются со стороны организации в специально разработанном комплексе маркетинга с целью повышения конкурентоспособности предприятия на рынке за счет более полной реализации экономических интересов производителей и потребителей.

Приведенные определения содержат следующие важные с точки зрения маркетинга положения:

- Сегментирование рынка представляет собой систематизированный процесс, что означает его целенаправленность, последовательность, спланированность, периодичность.
- Целенаправленность процесса сегментирования обусловлена его направленностью на усиление конкурентных позиций предприятия.
- Процесс сегментирования предусматривает **выделение** рыночных сегментов, а не механическое *разделения* рынка на определенные группы или страты¹.
- Последовательность обусловлена необходимостью ее проведения в соответствии с установленными этапами, применением системы моделей и методов сегментирования рынка.
- Спланированность сегментирования обусловлена необходимостью использования системы методических приемов, комплекса материально-технических и людских ресурсов.
- Сетка сегментирования рынка не является статической, разрабатываемой раз на многие годы. Она нуждается в периодическом обновлении в соответствии с динамикой маркетинговой среды.
- Сегмент рынка представляет собой не просто совокупность потребителей с высокой однородностью потребностей или мотивов, а группу лиц, обладающих *высокой однородностью поведения*, что делает сегментацию рынка более удовлетворительной с управленческой точки зрения, разработки методов воздействия на поведение потребителей.
- В определении содержится не просто указание, а жесткая привязка с тем, посредством чего фирма может напрямую управлять поведение потребителя на рынке, его выбором — *комплексом маркетинга* предприятия.

Исходя из определения, **базисом сегментирования**, т. е. тем, что выступает в качестве основы распределения потребителей по группам (сегментам), является однородность рыночного поведения. В соответствии с теорией *Герцберга* поведение людей формируются под воздействием двух основных групп факторов. К первой группе относятся *ситуационные* факторы, которые связаны с маркетинговой средой, в которой находится как организация, так и потенциальные потребители. К ситуационным факторам, влияющим на выбор потребителя, можно отнести срочность покупки, наличие информации о товаре, его свойствах, временное отсутствие требуемого товара в торговой сети и т. п. Поведение потребителей под воздействием таких факторов описывается с помощью вероятностных моделей, например, цепей Маркова. Ко второй группе относятся *мотивация* потребителей, которые формируются под воздействием факторов маркетинговой среды, являются, в

¹ Как это трактует большинство авторов, например, Ф. Котлер.

отличие от первой группы факторов, относительно устойчивыми и в основном и определяют поведение потребителя на рынке, его выбор.

Сегментирование рынка лишь на основе распределения потребителей по потребностям в условиях стран — членов СНГ является не эффективной. Это вызвано высокой динамикой маркетинговой среды, отсутствием ретроспективного массива данных о потребителе. Кроме того, такой подход не дает возможности предвидеть время и направленность изменений в поведении потребителей.

Рассмотрим некоторые наиболее важные положения, касающиеся мотивации потребителей.

Мотивация — это внутренняя побудительная сила, которая побуждает индивида к действию.

Побудительная сила вызывается состоянием напряженности, которая возникает и существует в результате неудовлетворенности нужды. Модель процесса мотивации представлена на рис. 2.43.

Мотивация может носить *позитивную* и *негативную* направленность. Позитивная — направлена к объекту или поведению. Негативная — на избежание объекта или поведения. Процесс мотивации обусловлен и связан с рядом понятий. Дадим определение наиболее важным из них.

Причины актуализации — внутренние и внешние факторы, воздействующие на человека таким образом, что актуализируют ранее пассивные нужды.

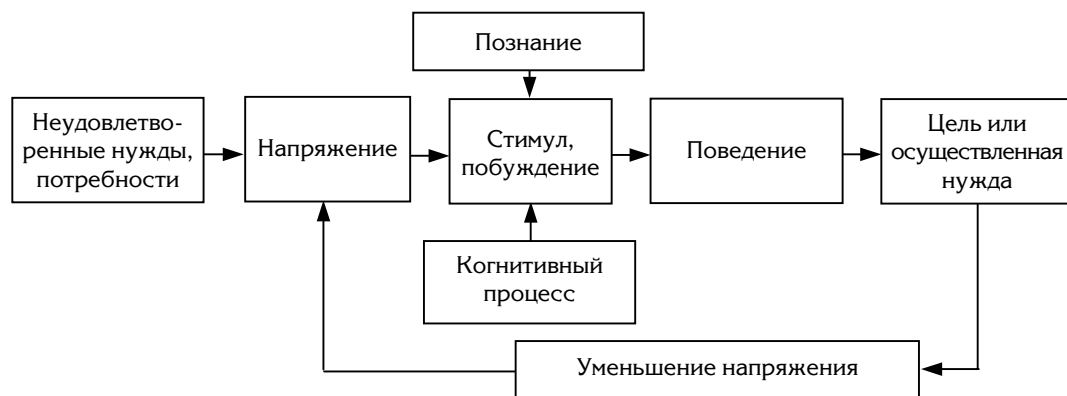


Рис. 2.43
Модель процесса мотивации

Причинами актуализации нужд могут быть, например, физиологические процессы в организме человека, информация полученная от знакомых, окружение человека, экономическая обстановка в стране, изменение погодных условий и т. д.

Факторы, влияющие на вероятность актуализации:

- время (например, чувство голода растет со временем);
- изменение обстоятельств, ситуации (например, прием на новую работу приводит к необходимости пошива новой одежды);
- приобретение нового товара (например, приобретение лазерного проигрывателя приводит к необходимости приобретения компакт-дисков);
- потребление (во многих случаях, нужда осознается лишь потому, что используемый товар уже израсходован);
- индивидуальные отличия.

Нужда — это чувство человека, выраженное в ощущении нехватки чего-либо, сопровождается чувством дискомфорта.

По-сути, нужда — это внутреннее дефицитное состояние. Нужда имеет психогенное или физиологическое происхождение. Нужды в наиболее общем виде можно разделить на:

- с точки зрения возникновения: *врожденные* (например, еда, сон, одежда, вода) и *приобретенные* (например, успех, учеба);
- по влиянию на человека: *позитивные* (например, спорт, учеба) и *негативные* (например, табакокурение, потребление алкогольных и наркотических веществ).

Нужды существуют в таких состояниях: 1) *рефракторном*, когда никакой стимул не способствует пробуждению потребности; 2) *внушаемом*, когда нужда пассивна, но может быть возбуждена; 3) *активном*, при котором нужда превращается в *мотив* и определяет поведение организма. Таким образом, деятельность в области маркетинга может иметь непосредственное влияние на внушаемые потребности.

Мотив — это нужда, ставшая настолько актуальной, что требует удовлетворения.

Другими словами, мотив — это актуализированная нужда. Мотивы можно подразделить на *рациональные* и *эмоциональные (иррациональные)*.

Рациональные рассматриваются в традиционном экономическом аспекте (смысле) в предположении, что потребитель рассматривает все возможные альтернативы и делает свой выбор на основе достижения максимальной полезности, т. е. выбор делается на основе объективных критериях, таких как вес, размер, цена, расход и т. д.

Эмоциональные подразумевают выбор целей в соответствии с личностными или субъективными критериями (гордость, любовь, статус, страх и т. д.).

Потребность — это нужда, принявшая конкретную форму в соответствии с социокультурными и психологическими особенностями личности.

Потребность — это видение потребителем способа разрешения внутреннего дефицитного состояния. Исходя из этого, одна и та же нужда у разных людей может трансформироваться в различные потребности, а сами потребности могут иметь различную степень выраженности. Например, нужда в утолении чувства жажды может трансформировать у одной группы людей в потребности в прохладительных безалкогольных напитках, у другой в прохладительных слабоалкогольных напитках. Таким образом, потребность выступает в качестве *«образа»* товара, с помощью которого потребитель пытается удовлетворить свою нужду. С этой точки зрения нужда выступает в качестве классообразующего признака для потребностей.

Интересной представляется предметная классификация потребностей, данная Б. Ф. Ломовым. Он подразделил все человеческие потребности на три группы: *в веществе, энергии и информации*.

Желание — опредмеченная потребность, подкрепленная волевой составляющей.

Желание — это видение потребителем в силу предыдущего опыта или полученной информации конкретного объекта или явления внешнего мира, с помощью которого он может разрешить внутренне дефицитное состояние. Это может быть конкретная желаемая марка продукции, услуга.

Цель — тот товар (продукция, услуга идея, знание или информация), посредством которого происходит удовлетворение потребности и на обретение которого направлено поведение потребителя.

Когда человек достигает намеченной цели, т. е. удовлетворяет свою потребность, она через некоторое время становится ему не интересной. В психологи это называется ***законом гедонического контраста***.

Гипотетическая взаимосвязь между нуждами (мотивами), потребностями и желаниями представлена на рис. 2.44.

На основе выше сказанного следует, что фирма может активно влиять на выбор потребителя и его рыночное поведение. Такое влияние может осуществляться в наиболее общем случае по трем уровням посредством комплекса маркетинговой коммуникации товара (КМК), целью которого является формирование спроса и стимулирование сбыта (рис. 2.45).

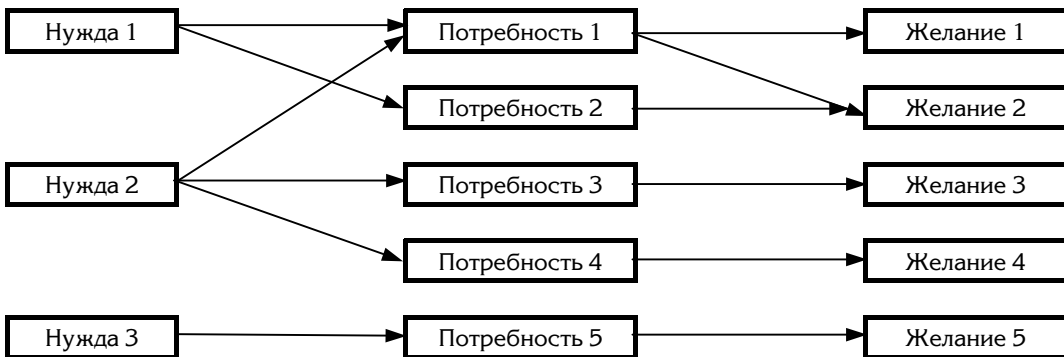


Рис. 2.44

Гипотетическая взаимосвязь нужд, потребностей и желаний у потребителя

Взаимосвязь между причиной актуализации нужд, нуждой, потребностью, желанием, элементами мотиваций, целью и комплексом маркетинга фирмы представлена на рис. 2.46.

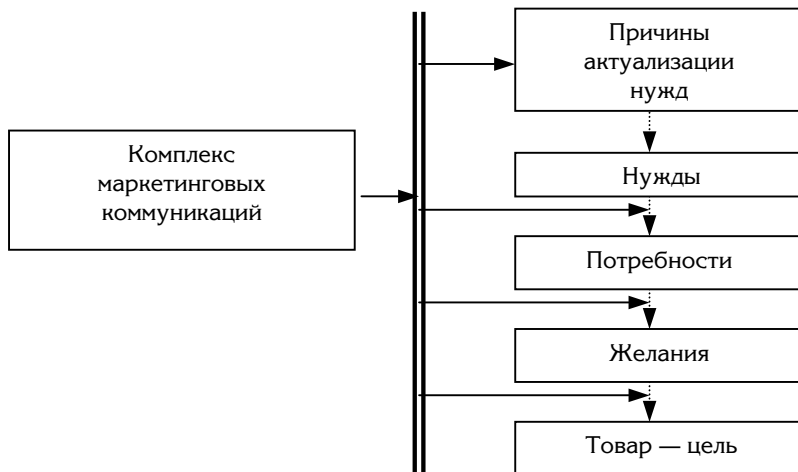


Рис. 12.45

Влияние комплекса маркетинговых коммуникаций компании на поведение потребителя

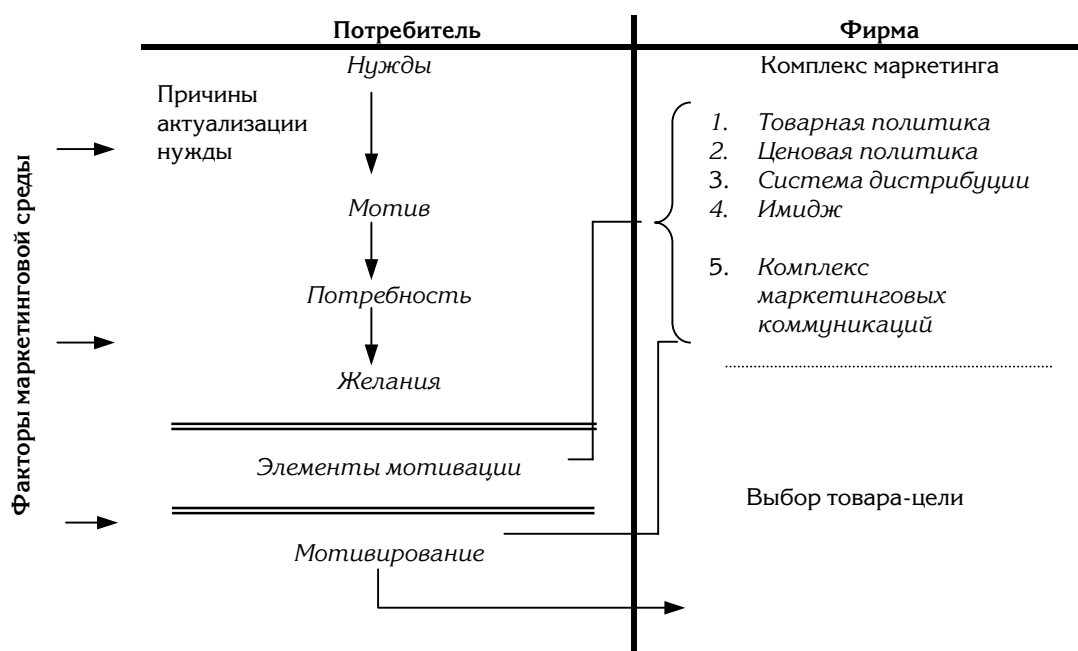


Рис. 2.46

Связь мотивации с маркетинговым комплексом фирмы

Врезка

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ МОТИВАЦИЙ НА ЛЕГКОВЫЕ АВТОМОБИЛИ

После создания нового концерна с зарубежным партнером перед одним из ведущих украинских автопроизводителей возникла проблема оценки емкости рынка, потенциала и прогноза продаж для выводимых на рынок предложенных партнером марок автомобилей. Для получения оценок данных показателей представителями концерна было заказано маркетинговое исследование, одним из этапов которого было исследование потребительских мотиваций украинских потребителей на легковые автомобили, выявления их требований к параметрам легкового автомобиля. Частичные данные, иллюстрирующие взаимосвязь между мотивацией потребителей и комплексом маркетинга представлены в таблице.

Таблица

Результаты исследования потребительских мотиваций на автомобиле

Мотивы (актуализи- рованные нуж- ды)	Безопас- ность	Экономия	Скорость передвиже- ния	Адаптация	Комфорт 1	Комфорт 2
Причины актуализа- ции	Высокие ди- намические показатели, большая плот- ность транс- портных по- токов	Подорожа- ние горюче- го	Темп жизни, нехватка времени, увеличение расстояния	Плохое со- стояние пу- тей, плохое качество го- рючего	Размер се- мьи	Увеличение активной без- опасности, улучшение эмоциональ- ного состоя- ния
Главные элементы, которыми мотивиру- ется по- требитель	АБС воздушная подушка Ремни безо- пасности Энерго-по- глощающие элементы Подголовник	1. Затраты топлива 2. Тип топ- лива.	1. Макси- мальная скорость 2. Динами- ческие по- казатели ав- томобиля	1. Усилен- ная подвес- ка 2. Защита картера двигателя 3. Возмож- ность рабо- ты на топли- ве со сни- женным ок- тановым чи- слом	Тип кузова	1. Электриче- ские подъем- ники стекла 2. Люк на крыше 3. Регулиро- ванная коло- нка руля 4. Автомати- ческая коро- бка передач 5. Централь- ный замок
Характе- ристика основных элементов мотивации	АБС (есть, нет) Ремни безо- пасности (обычные или с пироте- хническим устройством) задние подго- ловники	1. – 7.1 л/ 100 км — 7.4 л/ 100 км — 8.6 л/100км 2. — дизе- льное горю- чее — бен- зин (AI-95, AI-92(3))	1. максима- льная ско- рость (175, 180, 190, 208) 2. динамика (14.5, 12.5, 11.5, 9.0 с)	1. есть, нет 2. есть, нет 3. AI-95, AI- 92	1. Хечбек 3-х двер- ный 2. Хечбек 5-и двер- ный 3. Седан 4. универ- сал	1. есть, нет 2. есть, нет 3. есть, нет 4. есть, нет 5. есть, нет

Основной задачей сегментирования является повышение эффективности деятельности предприятия на рынке за счет увеличения прибыльности, вызванной

увеличением объемов продаж посредством более полного удовлетворения потребностей клиентов или же отсекация неэффективных частей рынка.

Основной конечной целью сегментирования рынка является повышение конкурентоспособности предприятия.

Проводя сегментацию рынка, фирма фактически руководствуется классическим принципом управления — если не удастся разработать систему эффективного управления объектом в целом, то его разбивают на отдельные подсистемы и разрабатывает систему управления для каждой из них. Схематически это можно изобразить, как представлено на рис. 2.47.

Положительной стороной сегментирования является то, что, выделяя рыночный сегмент и разрабатывая специальную маркетинговую политику для него, мы создаем для себя конкурентные преимущества, усиливаем собственные конкурентные позиции и ослабляем конкурентные позиции других производителей на данной части рынка.

С этой точки зрения сегментирование рынка является одним из основных методов конкурентной борьбы в условиях рыночной экономики.

Однако, кроме положительных элементов, сегментирование рынка сопряжено с определенными негативными моментами, а именно:

1. При сегментирования рынка увеличиваются удельные расходы фирмы при работе на нескольких сегментах. Это связано с тем, что для каждого сегмента требуется свой комплекс маркетинга, что приводит к необходимости разработки или модернизации товара, разработки вариантной рекламной стратегии, системы дистрибуции и т. д.
2. Отказ от части рыночных сегментов приводит к уменьшению рыночной доли предприятия, что может привести к коррекции его маркетинговой стратегии. Так, согласно выводам Программы влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS), проводимой Институтом стратегического планирования (США), сделанным на основе сбора данных, от порядка 1000 корпораций на прибыль наибольшее влияние имеет, помимо прочих факторов, доля рынка предприятия относительно трех основных конкурентов. Данный вывод согласуется и с результатами матрицы Бостонской консалтинговой группы. Согласно же модели М. Портера, зависимость между долей рынка и прибыльностью имеет U-образную форму. Фирма с небольшой долей

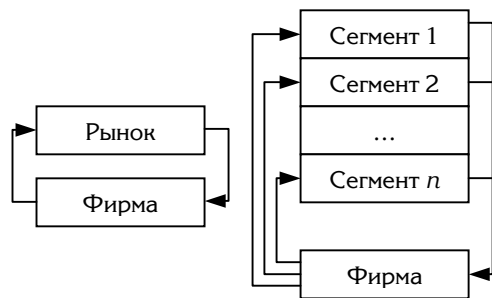


Рис. 2.47

Схема управления с обратными связями при сегментирования

рынка может достичь успеха, если будет иметь четко определенную стратегию, концентрируя свои усилия на одной нише, даже если ее совокупная часть рынка незначительна. Таким образом, для того чтобы быть конкурентоспособным на рынке предприятие должно определиться с базовой стратегией развития по М. Портеру.

Другими словами, предприятию необходимо определиться: будет ли обеспечиваться его конкурентоспособность за счет того, что посредством сегментирования будет учитываться дифференциация потребностей потребителей, и как следствие, более глубоко удовлетворять потребности потребителей, или же фирма будет лидировать на рынке за счет более низких издержек, вызванных, например, эффектом масштаба. Таким образом, на этапе сегментирования рынка может возникнуть вопрос о корректировке маркетинговой стратегии предприятия в целом с тем, чтобы избежать попадания в зону банкротства в соответствии со стратегической моделью М. Портера.

Основанием для сегментирования рынка являются результаты маркетинговых исследований. Целью таких исследований ставится определение совокупности нужд и причин их актуализации, мотивов, потребностей и элементов комплекса маркетинга, которыми мотивируется потребитель. Гипотезы о потребительских мотивациях при разработке поисковых вопросов в ходе проведения маркетинговых исследований могут выдвигаться либо на основе логико-интуитивного (неформального) метода, либо на основе анализа продаж.

Альтернативой при отсутствии данных маркетинговых исследований является гипотетическое сегментирование на основе анализа факторов маркетинговой среды предприятия. Действительно, логичным является предположение о том, что если при анализе факторов экономической среды выяснится, что доходы населения уменьшились, то фактор цены при принятии решения о покупке товаров увеличится, а спрос на товары, не являющиеся товарами первой необходимости, упадет. Имея данные по сегментируемому рынку за предыдущие годы, можно таким образом спрогнозировать поведение потребителей, например, на основе правил, построенных по принципу «если..., то...», выдвинуть предположения о текущих мотивациях и разработать гипотезу сегментирования рынка. При использовании данного подхода задачей маркетолога является:

1. Определение факторов маркетинговой среды, влияющих на поведение потребителя на рынке в целом или его отдельных сегментах.
2. Составить формальную или неформальную модель, описывающую его реакцию на изменение отдельных факторов маркетинговой среды и их совокупности, в частности, изменение мотиваций.
3. Мониторинг критичных факторов маркетинговой среды.
4. Разработка гипотезы сегментирования рынка.

Схематично, данный процесс можно представить так, как это изображено на рис. 2.48.

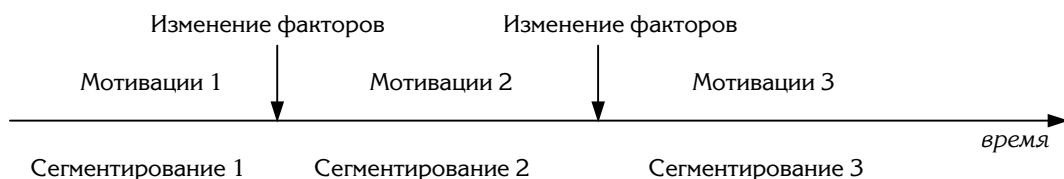


Рис. 2.48

Связь сегментирования рынка с изменением факторов маркетинговой среды

2.4.2.3. Основные этапы сегментирования рынка

Сегментирование рынка предполагает прохождение двух основных этапов: **макросегментацию и микросегментацию**. Прохождение данных этапов позволяет компании решить следующие проблемы: 1) сформировать стратегическое видение своего бизнеса, увидеть свой рынок и бизнес; 2) четко идентифицировать своих конкурентов; 3) сфокусироваться на потребностях наиболее привлекательных с точки зрения компании групп потребителей. Рассмотрим эти этапы.

2.4.2.3.1. Макросегментация

Реализация стратегии сегментирования рынка начинается с рассмотрения миссии компании, которая описывает ее роль и перспективу развития. В рамках определения миссии компания должна определить свой **базовый рынок** в терминах доминирующей нужды, которую собирается удовлетворять предприятие, другими словами, ту проблему, с которой сталкивается потребитель, а не в терминах товара, как это часто делают компании. Например, для фирм, занимающихся системной интеграцией, базовый рынок может быть сформулирован так: «мы продаем средства для решения проблем в области обмена данных и управления в рамках предприятия», а для фирм, занимающихся производством компьютерной техники, — как рынок средств, обеспечивающих оптимизацию обработки информации. Таким образом, определение предприятием базового рынка коррелировано с определением первого уровня товара, а именно, товара по замыслу.

Следующим этапом в рамках макросегментирования является выделение в рамках базового рынка потенциальных рынков компании (рис. 21).

Согласно Эйбелу (Abell) потенциальный рынок может быть уточнен по трем направлениям (рис. 2.50):

1. Каковы потребности, функции которые необходимо удовлетворить («что?»).
2. Какие существуют группы потребителей, которых необходимо удовлетворить («кто?»).
3. Какие существующие для этого технологии («как?»).

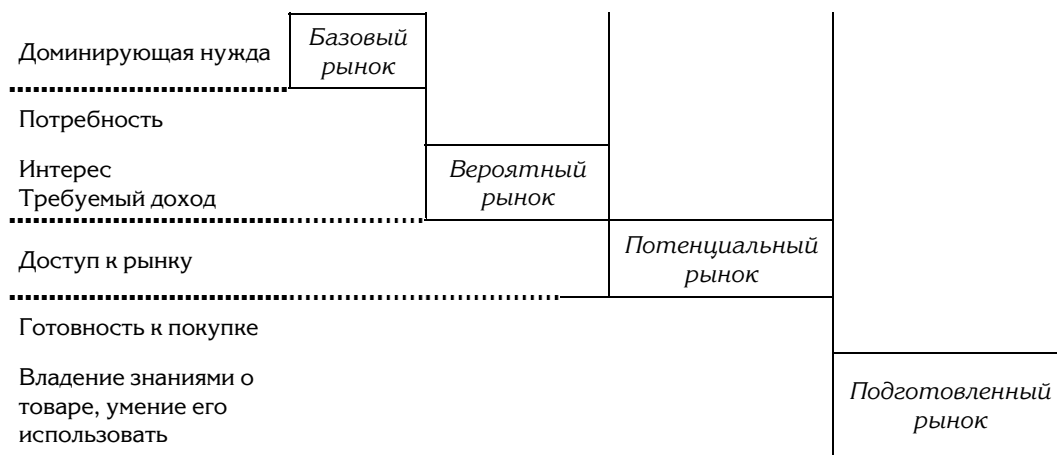


Рис. 2.49

Типы рынков

Уточнение потенциального рынка по указанным направлениям равносильно его макросегментирования. Существует несколько подходов к определению рынка компании: *по товару, по клиентам, по технологии (отраслевой подход)*. В данном контексте, макросегментирование по функциям — это определение рынка в терминах товара, по потребителям — выделение клиентских рынков, по технологии — отраслевой подход для определения рынка. Уточнение своего потенциального рынка по этим трем направлениям позволяет компании четко выделить свой рынок, с одной стороны, и сформировать стратегическое видение рынка в целом, увидеть новые технологические, клиентские или товарные рынки.

Приведем фрагмент примера макросегментирования рынка для компании «СК Джонсон Вакс» (рис. 2.51). В наиболее общем виде потенциальный

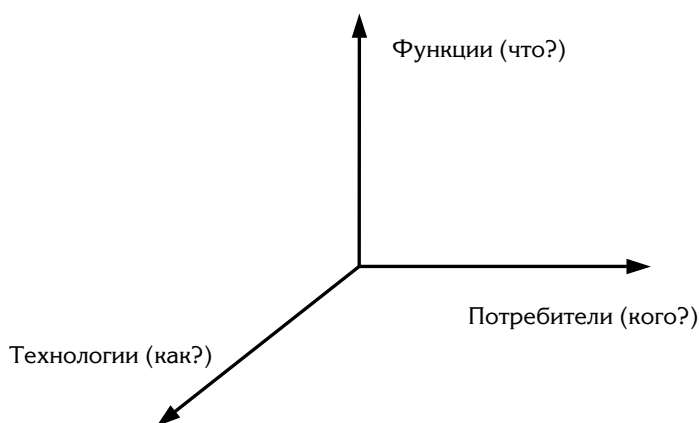


Рис. 2.50

Направления определения потенциального рынка по Эйбелу

рынок для данной компании может быть сформулирован как рынок средств, обеспечивающих чистоту. Далее мы можем подразделить на рынок средств для стирки, для чистки посуды и сантехники и т. д. Далее данный потенциальный рынок мы можем уточнить, выделив потребителей на промышленном и потребительском рынке. В свою очередь, базовый рынок можно подразделить по технологическому признаку. Обеспечение чистоты может осуществляться химическими средствами (обеззараживание, смыливание и т. п.) или, например, набирающим популярность в последнее время стиркой с помощью ультразвука.

Для предприятий, занимающихся производством упаковочно-расфасовочных линий, макросегментирование является интересной с точки зрения стратегического видения. Базовый рынок для такого предприятия можно определить как рынок средств, предназначенных для сохранения, транспортировки и презентации товаров. Макросегментирование может здесь выглядеть, как это представлено на рис. 2.52.

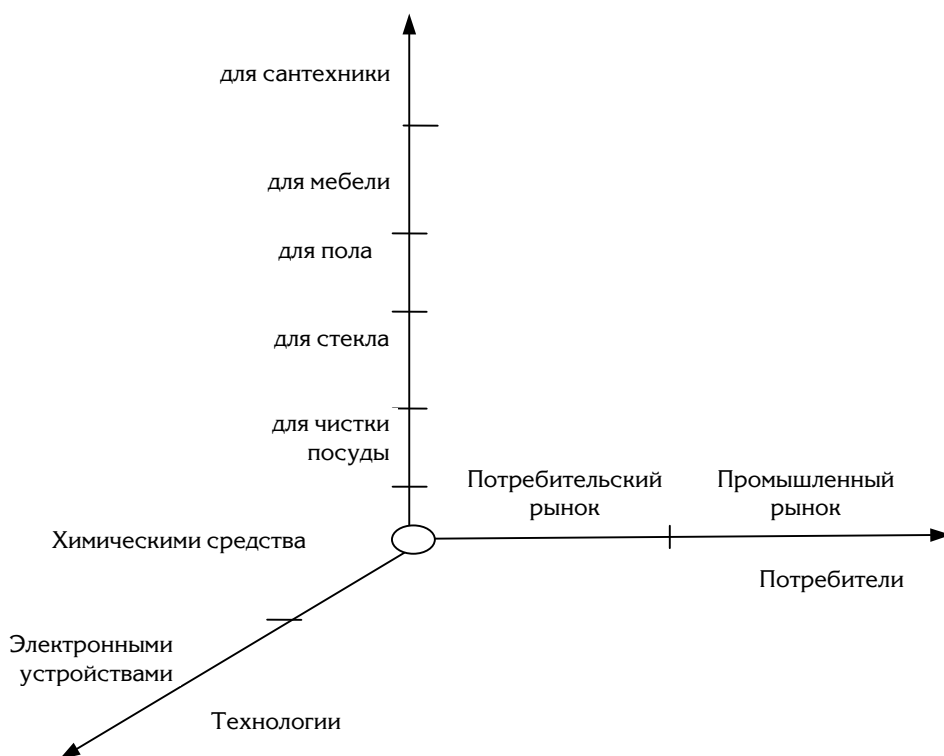


Рис. 2.51

Макросегментирование рынка компании для «СК Джонсон Вакс»

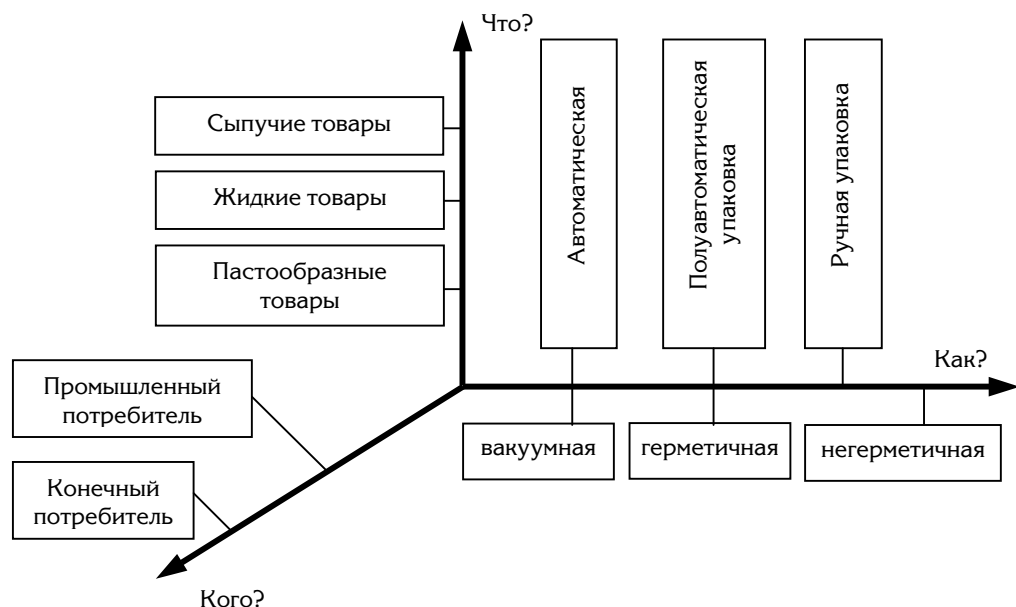


Рис. 2.52

Макросегментирование рынка упаковочно-расфасовочных линий

Врезка

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АО «ВОЛЫНЬХОЛДИНГ» НА УКРАИНСКОМ РЫНКЕ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ

С начала 90-х лет на украинском рынке появились десятки разновидностей маслично-уксусных смесей, преимущественно низкого качества. Мазать хлеб стало дешевле майонезом, чем маслом, из-за этого продукция новоявленных производителей пользовалась немалым спросом.

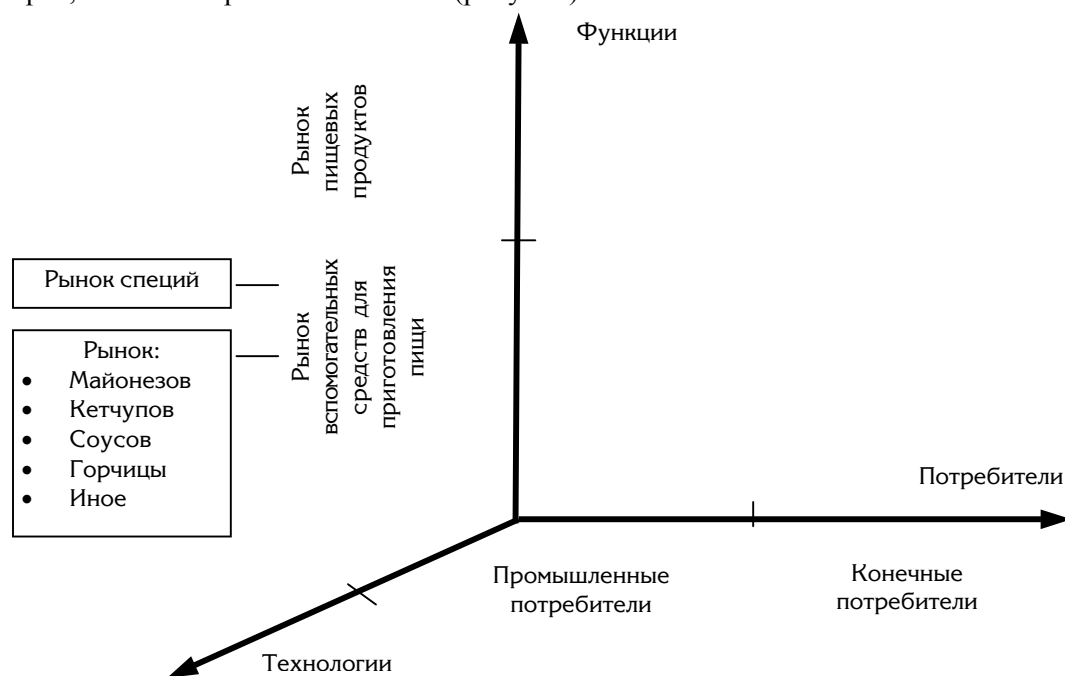
Постепенно на рынке начали осваиваться и большие предприятия. Медленно, но уверенно они стали вытеснять многочисленных конкурентов. Козырями производителей стали массовость производства и высокое качество продукции.

Большинство производителей майонезов не хотят или не могут захватить рынок за границами регионов, где размещены их предприятия. Только большие и амбициозные компании решаются на серьезную экспансию других областей Украины. Наилучших результатов достигли в этом «Чумак», «Торчин-продукт», «Кама». Эти торговые марки наряду с продукцией киевского маргаринового завода («Олком») являются наиболее распространенными майонезами в Украине. Отечественный производитель сумел вытеснить западного конкурента, научился делать хорошие майонезы, предлагая их по доступным ценам.

АО «Волыньхолдинг» было зарегистрировано в 1994 году. Производственную деятельность общество начало в прошлом году с выпуска безалкогольных напитков в ПЭТ-упаковке, майонез в стеклянных банках, кетчуп и горчицу в пластиковых бутылках. Удобное расположение в пгт Торчин, в 20 км от областного центра г. Луцка, наличие развитой транспортной сети и близкое расстояние от границы дают возможность максимально оптимизировать грузопоток компании.

В последнее время на рынке пищевых товаров наблюдается усиление конкуренции среди ведущих производителей майонезов. Это обусловило актуальность проведения сегментирования рынка с целью определения направлений расширения ассортиментной линии, определение рыночных сегментов, на которых АО «Волыньхолдинг» могло бы усилить собственные конкурентные позиции.

Базовый рынок для фирмы «Волыньхолдинг» может быть сформулирован как рынок продуктов питания. В нем можно укрупнено выделить ряд потенциальных рынков: рынок продуктов питания и рынок вспомогательных средств для приготовления пищи. В рамках последнего можно выделить рынок приправ, который в свою очередь можно разделить на рынки кетчупов, соусов, горчицы и других приправ, а также на рынок майонезов (рисунок).



Рисунок

Пример макросегментирования рынка продуктов питания (фрагмент)

2.4.2.3.2. Микросегментация

В ходе микросегментирования происходит выделение групп потребителей в рамках выделенного потенциального рынка. Микросегментирование рынка предполагает проведения этапов представленных на рис. 2.53. Рассмотрим их.

На первоначальном этапе необходимо выбрать переменные сегментирования.

Переменная сегментирования рынка — это тот признак, который обуславливает различия в рыночном поведении потребителей на рынке и обуславливает необходимость дифференциации применяемого комплекса маркетинга.

Как известно, множество (а сегмент, по сути, представляет собой подмножество множества всех потребителей на данном рынке) может задаваться двумя способами: посредством перечисления элементов или отнесения по условию. В нашем случае, переменная сегментирования — это то условие, по которому мы из всего множества потребителей на рынке выбираем тех из них, которые относятся к нашему сегменту.

Переменные должны соответствовать трем критериям: *измеримость, релевантность, операбельность*.

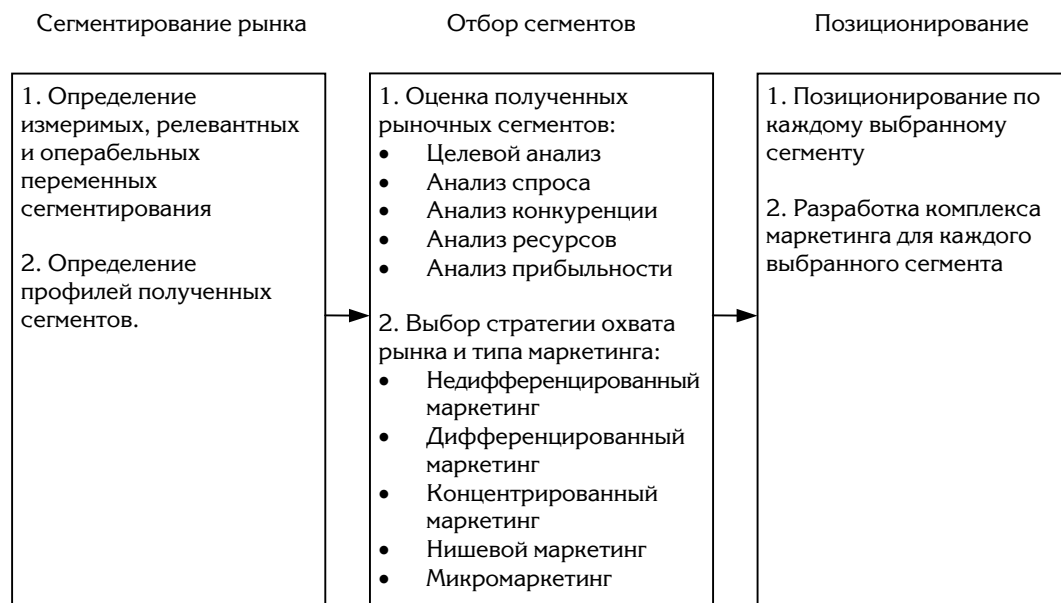


Рис. 2.53

Основные этапы микросегментирования рынка

Измеримость переменной сегментирования означает, что значения переменной сегментирования могут быть изменены по одной из шкал (метрической или неметрической) на основе первичной или вторичной маркетинговой информации. Релевантность предполагает, что выбранные переменные сегментирования должны непосредственно влиять на процесс принятия решения фирмой относительно собственной маркетинговой стратегии. Критерий операбельности означает, что выбранные переменные должны отражать различия между группами потребителей, маркетинговых подходах в аспекте цены, продукта, коммуникации и дистрибуции.

В ходе микросегментирования происходит разделение потребителей по субдоминирующим нуждам и потребностям в рамках выбранного потенциального рынка. Для их анализа перед выдвижением гипотезы сегментирования целесообразно составить таблицу с описанием мотивационного поля потребителей (табл. 2.19).

В ходе заполнения таблицы описываются возможные мотивы и связанные с ними потребности и желания, которые возникают у потребителей на данном типе рынка и могут быть в принципе удовлетворены товарами данной ассортиментной группы. Например, «Fairgy» изначально позиционировалось на сегменте рынка, для которого важна быстрота и эффективность выведения пятен. После исчерпания возможности роста в пределах данного сегмента компания вышла на сегмент рынка, на котором доминирующим мотивом при покупке средств для мытья посуды является экономия средств. Как следствие, изменение рекламного обращения. Теперь «Fairgy» представляется, в первую очередь, как экономичное средство, что нашло отражение в изменении содержания телевизионного рекламного ролика. При этом, компания пытается изменить паттерны поведения целевых потребителей с тем, чтобы мотив экономии средств трансформировался у них не в потребность в дешевизне, а в экономичности средства.

Таблица 2.19

Фрагмент таблицы с описанием мотивационного поля потребителей¹

Нужды (мотивы)	Степень выраженности мотивов, 1+20 баллов	Потребности	Желания	Затрагиваемые элементы комплекса маркетинга
1. Экономия средств	15	Дешевизна Экономичность	Gala Fairgy	Цена, формула товара
2. Экономия времени	10	Быстрота выведения пятен, доступность в розничной сети	«Fairgy», возможность купить в ближайшем магазине	

Примеры заполнения таблицы приведены во врезках, приведенных ниже.

¹ Приводится фрагмент таблицы с описанием мотивационного поля потребителей средств для мытья посуды.

Врезка

Таблица с описанием мотивационного поля потребителей товаров высокой моды

Нужда	Потребность	Желание	Элементы комплекса маркетинга
Красота	Выглядеть красиво	Красивая одежда	Товар — красивая одежда
	Быть стильной	Стильная одежда	Товар — стильная одежда
Гедонические нужды	Видеть приятный цвет, обонять приятный запах, осязая приятные прикосновения	Одежда с приятным цветом, запахом, сделанная из приятной ткани	Товар — приятный на ощупь, цвет и запах
Удовольствие	Получать удовольствие от процесса покупки	Купить одежду в месте, где ранее доставлялось удовольствие	Процесс продажи одежды
	Получать удовольствие от того, что шокируешь людей	Носить одежду, вызывающую бурную реакцию людей	Товар — шокирующая одежда
Секс	Возбуждать себя и партнера	Возбуждающая одежда	Товар — возбуждающая одежда
	Привлекать внимание мужчин	Привлекающая внимание одежда	Товар — привлекающая внимание одежда
Сопричастность	Принадлежать к высшим социальным слоям	Престижная марка одежды	КМК (бренд) — акцент на престижность марки
	Принадлежать к миру высокой моды	Марка одежды Haute Couture	КМК — информирование о принадлежности марке к миру высокой моды
	Быть модной	Модная одежда, модная марка	Товар — модная одежда, КМК (бренд) — акцент на модность
Доминирование	Иметь превосходство над другими людьми	Марка одежды, подчеркивающая более высокий социальный статус	КМК — подчеркивание социального статуса бренда
Любовь	Дарить подарки	Одежда, ассоциирующаяся с объектом любви	КМК (бренд) — акцент на любви, цена — высокая
Самовыражение	Проявлять свою индивидуальность	Одежда, соответствующая внутреннему миру потребителя	Товар, бренд, процесс производства — наполненные духовной красотой
Уникальность	Быть непохожим на других	Уникальная одежда	Товар — уникальный
Творчество	Проявлять свой творческий потенциал	Одежда, создающаяся при участии потребителя	Процесс производства — с участием потребителя
Саморазвитие	Развивать внутренний потенциал	Одежда, наполненная духовным содержанием	Товар, бренд, процесс производства — наполненные духовной силой

Врезка

ОПИСАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПОЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КРЕМОВ

№	Нужда	Мотив
1	Здоровье	Дезинфекция воспалительных мест
		Хорошая физическая форма (состояние кожи)
		Потребление полезных компонентов, содержащихся в креме
		Увлажнение кожи
2	Безопасность	Крем рекомендуется к применению для детской и чувствительной кожи
		Использование крема в профилактических, защитных целях для предупреждения воспаления
3	Гигиена	Чистота
4	Любовь	К себе
		К своему телу
		Между родителями и детьми
5	Сопричастность	Забота
		Помощь
6	Красота	Вид привлекательной, здоровой, красивой кожи
7	Удовольствие	Приятный запах
		Хорошее настроение
8	Половая привлекательность	Сексуальная привлекательность, выраженная в здоровом, красивом виде кожи
9	Комофорт	Телесный контакт
		Расслабление
		Отдых
		Удобство упаковки
10	Экономия средств	Дешевизна
		Экономичность упаковки
11	Экономия времени	Доступность
12	Стабильность	Традиции
13	Ностальгия	Воспоминания о детстве

2.4.2.4. Критерии сегментирования рынка

В ходе проведения сегментирования рынка одним из первых возникает вопрос относительно того, какой подход к сегментирования рынка необходимо применить в каждом конкретном случае. Подходы к сегментирования рынка определяют, какие критерии и переменные сегментирования необходимо задействовать для того, чтобы обозначить различия в спросе потребителей, и при этом являются достаточными для того, чтобы иметь возможность полностью и адекватно определить целевые рынки. В исторической ретроспективы можно выделить следующие применяемые *подходы к сегментированию рынка*:

- описательный;
- поведенческий;
- психографический.

Иногда в качестве отдельного подхода выделяют *сегментацию по выгодам*. Эти подходы применяются как на потребительском, так и на промышленном рынке. Рассмотрим их.

2.4.2.4.1. Критерии сегментирования потребительского рынка

В процессе становления маркетинга выдвигались различные критерии сегментирования потребительского рынка. Смена подходов была обусловлена социально-культурными изменениями в обществе, из которых в качестве основных можно выделить:

- постепенная ликвидация местных общин с их культурными отличиями и гомогенизация населения в рамках национальных рынков в силу внутренней миграции (переезд в поисках новой работы, войны и т. п.), воздействия общенациональных и транснациональных (например, спутниковое вещание) средств массовой информации;
- общее повышение уровня доходов основной массы населения (табл. 2.20), расширение среднего класса и, как следствие, уменьшение чувствительности потребителей к ценовому фактору, иррационализация поведения потребителей на рынке (рис. 2.53);
- смена культурных ценностей, стирание традиционных половых, национальных паттернов поведения, повышение образовательного уровня;
- переход от модернизма к постмодернизму, что повлекло за собой системы мировоззрения, ценностей, моделей, подходов и т. п.;
- глобализация и интернационализация хозяйственной деятельности, влияние «рекламного катка» транснациональных компаний, стандартизирующий потребности людей в разных странах.

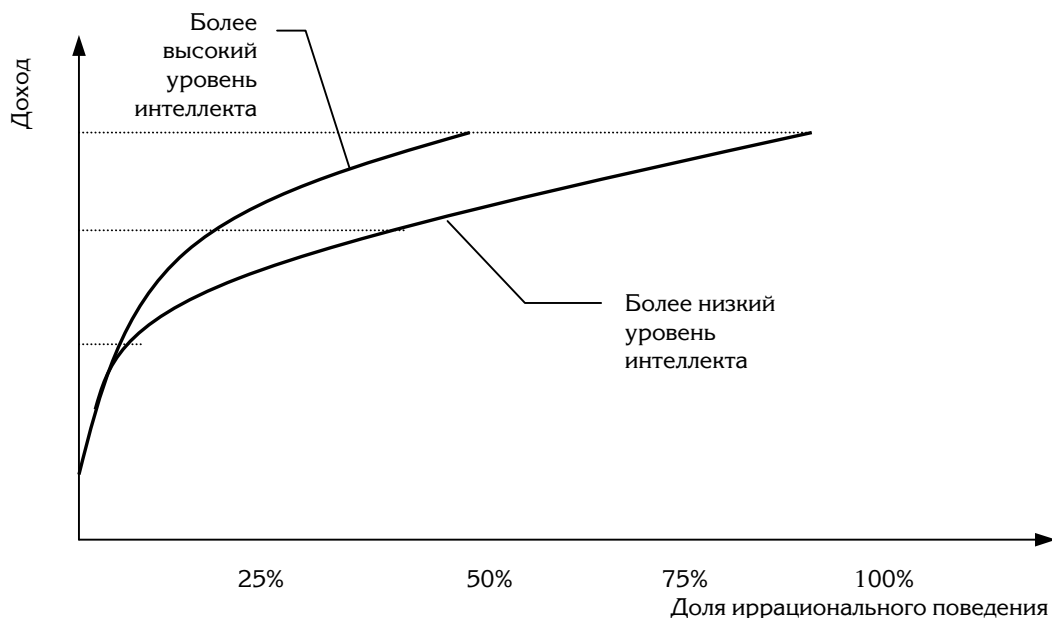


Рис. 2.53

Зависимость иррационализации поведения от роста доходов при разных уровнях интеллектуальных способностей (от более низкого к более высокому) (Источник: И. Гут, Маркетинг в Украине, 2002, № 6 (16), С. 36, адаптировано)

Таблица 3

Распределение населения по группам доходов (2002–2002 года), % (Источник: GFK-UISM, расчеты Международного центра перспективных исследований, г. Киев)

	Уровень доходов, грн. ¹	2000	2001	2002
Высокий	1701–5000	4,9	1,3	1,5
Выше среднего	8001–1700	14,0	16,9	15,5
Средний	451–800	26,3	26,2	34,0
Ниже среднего	226–450	32,5	29,1	27,4
Низкий	100–225 0–99	15,4 5,4	20,1 3,2	13,6 2,4
Всего	–	100,0	100,0	100,0

¹ Приблизительный курс пересчета 1 USD = 5,3 грн.

Одним из первых подходов, предложенных маркетологами, был описательный подход, базировавшийся на демографическом и географическом критериях сегментирования. Предполагалось, что в условиях локальных культур, географически разбросанных рынков, существенной дифференциации доходов населения¹ основные различия в поведении потребителей на рынке можно описать на основе демографических (национальность, образование, уровень дохода и т. п.) и географических (например, регион) различий между потребителями. Такой подход был действенным достаточно длительный период, до тех пор, пока был относительно низким уровень миграции, высокий уровень религиозности, а культура модерна оказывала императивное влияние на паттерны поведения различных страт общества. К примеру, в США телевидение до конца 70 % годов носило ярко выраженные локальные характер, а общенациональные каналы стали появляться лишь к началу 80-х.

В дальнейшем, под воздействием социально-культурных трансформаций стало происходить стирание описательных различий в поведении потребителей и широкое распространение начал получать поведенческий подход к выделению рыночных сегментов. Данный подход базируется на том, что сегменты наилучшим способом можно описать с помощью переменных, отражающих поведенческие аспекты личности человека. Например, искомых выгод, повода для совершения покупки, реакции на продукт, квалификации как пользователей, лояльности к марке, интенсивность потребления и т. д. Хотя многие продавцы уверены, что поведенческие признаки — наилучшая основа для формирования сегментов, однако исследования, проведенные специалистами в области потребительской психологии, выявили ограниченную состоятельность данного подхода, особенно в силу усиливающейся иррациональности поведения. НТР и последовавший за ней НТП привели к появлению в западных странах достаточно широкой прослойки людей (среднего класса), которым нельзя было в новых условиях не платить высокую зарплату, т. к. они стали носителями конкурентных преимуществ компании. Если раньше это были, в основном, менеджеры компаний, то теперь к ним присоединилась достаточно широкая прослойка инженерно-технического персонала, а также представители малого бизнеса. Высокий уровень образованности и доходы, «новая» культура привела к существенному изменению моделей потребительского поведения.

На современном этапе, маркетологи часто используют в процессе моделирования сегментов психографический подход, который рассматривается как конкурирующий с предыдущими подходами. Усиление конкуренции, расширение товарного предложения на фоне описанных выше трансформации в поведении потребителей привели к тому, что при покупке товаров стали доминировать иррациональные

¹ Разница в доходах между наиболее и наименее оплачиваемыми категориями населения в Украине сегодня составляет по разным источникам 40–50 раз. Для сравнения, в странах ЕС и США эта цифра колеблется в пределах 8–20 раз.

составляющие. Товар начал рассматриваться не просто в чисто утилитарном смысле, а как отражение личностных ценностей и жизненного стиля. Например, на автомобильном рынке долгое время существовали три ценовых рыночных сегмента, которые достаточно точно отражали поведение целевых потребителей. Однако со временем было замечено размывание этих сегментов. Потребители из более низких ценовых сегментов стали покупать более дорогие модели, которые более точно отождествлялись с их представлениями о себе и мире. В этот же период происходит переход от модернизма к постмодернистскому обществу, что повлекло за собой отказ от императивов в поведении, широкой вариативности моды.

Психографические исследования связаны с исследованиями жизненного стиля потребителей, особенностями их личности. Психографические исследования направлены на определение того, как люди проводят свое время, что наиболее интересно или важно для человека в окружающей его среде, их мнения и взгляды на окружающий мир.

Однако ни один из перечисленных критериев не является, как показывает практика, самодостаточным и универсальным. Поэтому, на практике применяют комбинированный подход, т. е. используют различные переменные, относящиеся к разным критериям сегментирования рынка. Особенно это характерно для постсоветского пространства, которое ментально находится под влиянием западных тенденций, но фактически по-прежнему, как и сто лет назад, решает задачу индустриализации страны, насыщение рынка дешевыми, но относительно качественными товарами, ликвидации бедности. Это накладывает существенные особенности на потребительское поведение и специфику сегментирования рынка.

Перечень наиболее часто используемых переменных приведен в табл. 2.21.

Таблица 2.21

Критерии сегментирования потребительского рынка

Географический критерий	Демографический критерий
<ul style="list-style-type: none"> • регион; • плотность населения; • тип местности; • климат; • топологические характеристики 	<ul style="list-style-type: none"> • пол; • возраст; • размер семьи; • этап жизненного цикла семьи; • уровни доходов; • род занятий; • образование; • религиозные убеждения; • раса; • поколение; • национальность

Окончание табл.

Поведенческий критерий	Психографический критерий
<ul style="list-style-type: none"> • искомые выгоды; • повод для совершения покупки; • статус пользователя (пользователь, новичок,...); • интенсивность потребления; • уровень лояльности; • степень готовности к покупке; • отношение к товару (восторженное... негативное) 	<ul style="list-style-type: none"> • общественный класс; • образ жизни (традиционалисты, жизнелюбы, эстеты); • тип личности (увлеченные натуры, авантюристы и т. д.)

Врезка

ПСИХОГРАФИЧЕСКОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

Для проведения сегментирования на основе психографических¹ исследований одним из наиболее распространенных методов является VALS 1 (от англ. values and lifestyle — ценности и стиль жизни), а также его модификация VALS2, созданные компанией SRI, Inc. Программа, лежащая в основе метода, была разработана в США Митчелом и называлась «Девять стилей жизни американцев».

При использовании метода VALS1 выделение групп потребителей идет исходя из руководствуются ли потребители внутренними факторами или внешними. Исходя из этого, потребителей разделяют на девять категорий:

1. Потребители, руководимые внешними факторами: *достигающие успехов, подражатели, последователи*. Такие потребители составляют основную массу потребителей. При покупке товаров ключевым фактором является мнение и оценки других людей. Данная группа потребителей достаточно стабильна во времени.
2. Потребители, руководимые внутренними факторами: *социально-сознательные, экспериментаторы, самодостаточные (сами по себе), интеграторы*. Такие потребители составляют намного меньший процент потребителей. При выборе товаров они руководствуются, прежде всего, внутренними оценками исходя из собственных мотивов и ценностей. Часто выступают в качестве законодателей моды, выступают в качестве референтных групп. Число таких потребителей со временем растет, в основном за счет третьей группы.

¹ Часто в литературе вместо термина «психография» используют такое понятие, как «критерии АОИ» (действия, интересы, мнения).

3. Потребители, руководимые потребностями: *держась за существующий образ жизни, приспособленцы*. В данную группу входит наименее обеспеченная часть населения.

В системе VALS2, используя дополнительный классификационный аспект «ресурсов» (доход, образование и т. п.) потребителей, выделяют восемь групп потребителей:

- актуализаторы;
- принципиально-ориентированные: образованные, доверчивые;
- статусно-ориентированные: достигающие успехов, прилагающие усилия;
- ориентированные на действие: умудренные опытом, творцы;
- борцы, реализующие собственные цели.

VALS — запатентованный метод, что обуславливает недостаток информации и возможности проверить адекватность полученных результатов. Поэтому на практике часто используют более простые методы, где в качестве классификаторов выступают системы ценности Рокича и Шварца. Так, для сегментирования рынка часто используют разработанный на их основе список ценностей Кейли LOV (List Of Value), а также подход, предложенный Камакурой и Новаком, определяющий сегменты на основе латентной системы ценностей потребителей.

Существуют также и другие прикладные и глобальные психографические группы. Например, рекламное агентство *D'arcy, Masius, Benton and Bowles* выделило среди жителей ныне объединенной Западной Европы четыре основные группы потребителей исходя из их уклада жизни: благополучные идеалисты, богатые материалисты, удовлетворенные затворники и недовольные борцы.

Наличие относительно большого числа психографических групп, их неоднозначность и трудности верификации результатов наводит на мысль об их ограниченной утилитарности. На наш взгляд, перспективными видятся подобные исследования для конкретных товарных рынков.

Врезка

КИЕВСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ № 6

Киевский хлебокомбинат № 6 сегодня наибольшее формирование АО «Киевхлеб», которое обеспечивает около 20 % потребности киевлян в хлебобулочных и кондитерских изделиях. Хлебокомбинат № 6 имеет одну из наилучших лабораторий среди других предприятий АО «Киевхлеб». Она была оборудована в 1989 году

и является одной из наиболее современных на пищевых предприятиях государственной формы собственности. Высококвалифицированные специалисты, используя новые методики, имеют возможность не только постоянно контролировать качество сырья и продукции, но и разрабатывать новые рецептуры в соответствии с потребностями рынка

В 1996 году «Хлебокомбинат № 6» первым вышел с хлебными палочками на рынок мучных кондитерских изделий города Киева. Это предоставило ему возможность закрепиться на рынке, постепенно расширять ассортимент и постоянно совершенствовать рецептуры. На сегодняшний день АО «Хлебокомбинат № 6» является лидером в производстве хлебных палочек по городу Киеву. Его товарный ассортимент включает следующие виды хлебных палочек:

- хлебные палочки с какао;
- хлебные палочки с луком «Чиполино»;
- хлебные палочки с маком;
- хлебные палочки «Особые»;
- хлебные палочки «К чаю»;
- хлебные палочки «Золотистые».

Через два года с аналогичной продукцией на рынок Киева вышли другие производители. Следствием интенсификации конкуренции стало значительное уменьшение объема сбыта хлебных палочек хлебокомбината № 6 и, соответственно, снижение загруженности оборудования по их производству до 25 %.

Оборудование кондитерского цеха, на котором производятся хлебные палочки, не является специализированным. На выпуск хлебных палочек была переоборудована одна из линий по производству соломки. Мощность линии 2000 кг продукции на сутки. На данном этапе управленческую проблему АО «Хлебокомбинату № 6» можно сформулировать как убыточность линии по производству хлебных палочек, что обусловлен ее недозагруженностью: общая производственная мощность 2000 кг на сутки, а фактически выпускается только 500 кг на сутки.

На данном этапе «Хлебокомбинат № 6», как и большинству предприятий хлебобулочной отрасли Украины, уделяет недостаточное внимание маркетинговой деятельности, в частности не занимается сегментацией рынка, не выделяет привлекательные сегменты и не корректирует свой комплекс маркетинга в соответствии с требованиями целевых потребителей. Хлебокомбинат предлагает всему рынку конечных потребителей одну разновидность товара (хлебные палочки различных вкусов в упаковке 400 г), которая, безусловно, не удовлетворяет потребности потребителей, которые имеют значительную разницу в потребностях. В рыночных условиях, которые постоянно меняются, такая стратегия не является эффективной. В связи с этим специалистами была выдвинута гипотеза сегментирования рынка (таблица).

Таблица

Критерии и переменные сегментирования рынка хлебобулочных изделий

Критерий	Переменная	Значение переменной		
		<200	200-600	>600
Демографический	Уровень дохода на одного члена семьи			
Поведенческий	Условия потребления	Домашнее питание	Не в домашних условиях	

Под питанием не в домашних условиях мы понимаем потребление продуктов на работе, на обучении, на прогулках и т. п.

В результате проведенного сегментирования рынка хлебобулочных изделий получаем шесть сегментов.

1. Сегменты с низким доходом мы можем сразу назвать нецелевыми. Потребители покупают только наиболее необходимые и наиболее дешевые продукты питания, основная цель насыщения. Таким образом, низкий доход не позволит им приобрести хлебные палочки.
2. Сегмент потребителей с высоким доходом, которые питаются не в домашних условиях, не является целевым. Представители сегмента в основном питаются в ресторанах и кафе.
3. Сегмент потребителей с высоким доходом, предпочитающие домашнее питание, желают получить наилучшее, выдвигают очень высокие требования к характеристикам продукта, отдают предпочтение более дорогим продуктам, т. е. не являются целевыми для хлебокомбината.
4. Сегмент потребителей со средним доходом, домашнее питание имеют возможность разнообразить свой рацион, покупают пищевые продукты не только для насыщения, но и для получения удовлетворения вкусом, как дополнения к напиткам (чай, молоко, кофе). Потребители выдвигают высокие требования к биологической ценности, вкусу и полезности. Нуждаются в упаковке большого размера. Этот сегмент является целевым для хлебокомбината, ему предлагаются хлебные палочки в упаковке 400 г.
5. Сегмент потребителей со средним доходом, потребление не в домашних условиях — это люди, которые часто проводят свой день не дома, поэтому они имеют потребность в еде в течение дня. Средний доход не позволяет им постоянно питаться в заведениях общественного питания, поэтому они покупают снеки. Подавляющими требованиями к продукту, по нашему мнению, есть высокая пищевая питательность, небольшая упаковка, удобная в использовании. Следовательно, фактически потребителями могут быть: студенты, рабочие,

служащие. Однако рабочие и служащие старшего возраста чаще берут еду с дома, так как не привыкли покупать что-то поесть мимоходом. Таким образом, целевой группой являются студенты, которые нуждаются в питании в течение учебного дня.

Следовательно, целевой аудиторией комбината является два рыночных сегмента, для которых хлебокомбинату необходимо выпускать хлебные палочки в двух модификациях.

2.4.2.4.1. Критерии сегментирования промышленного рынка

При сегментирования промышленного рынка используются те же подходы, что и при сегментировании потребительского рынка. Однако сегментирование промышленного рынка имеет существенные отличия, вызванные особенностями спроса на данном рынка, значительными отличиями в поведении потребителей. В силу этого, для сегментирования промышленного рынка, как правило, используют специфические переменные.

Сегментирование на промышленном рынке происходит поэтапно. Сначала используются макропеременные сегментирования, а затем применяются микропеременные сегментирования.

Макропеременные — это переменные, основанные на наиболее общих характеристиках организаций, рынок которых сегментируется.

Перечень наиболее применяемых макропеременных приводится в табл. 2.22.

Микропеременные сегментирования отражают специфические особенности организации и лиц, принимающих решение о закупке.

Перечень наиболее употребляемых микропеременных приводится в табл. 2.23.

Приведенные выше примеры переменных сегментирования носят ориентировочный характер. В каждом конкретном случае переменные подбираются индивидуально, исходя из специфики рыночной ситуации, предметной области и т. п.

Сегментирование потребительского и промышленного рынков имеют свои отличия, обусловленные отличиями в природе потребительского поведения. Сравнительная характеристика сегментирования потребительского и промышленного рынков приведена в табл. 2.24.

Таблица 2.22

Макропеременные сегментирования промышленного рынка

Переменные	Возможные значения
I. Отраслевая принадлежность	Отрасли народного хозяйства согласно классификатору
II. Характеристики организации-покупателя: а) размер организации; б) форма собственности и владения; в) характеристика производственных мощностей; г) географическое расположение; д) финансовое положение; е) характеристики отрасли предприятий-потребителей; ж) состояние конкуренции; з) интенсивность потребления; и) структура отдела снабжения	<ul style="list-style-type: none"> • малые, средние, большие на основе объемов продаж или количестве персонала.; • частная, государственная, коммунальная, коллективная, арендное предприятие и т. п.; • производительность, возраст, степень автоматизации, оборот ТМЦ и т. п.; • регион, город (предместье), расстояние от завода; • хорошее, удовлетворительное, плохое, с неопределенной перспективой; • скорость роста отрасли стадия ее развития; • уровень конкуренции в отрасли, сложность выхода на рынок, легкость в перепрофилировании; • не потребляют, время от времени, постоянный клиент; • централизованная, децентрализованная, смешанная
III. Использование продукта или услуги. а) тип потребляемой продукции, б) объемы потребления.	<ul style="list-style-type: none"> • продукты/услуги; • высокие, низкие
IV. Характеристика закупочной ситуации: а) тип закупочной ситуации; б) стадия в процессе принятия решения о закупке	<ul style="list-style-type: none"> • для решения новых задач, модифицированная закупка, для уже ранее решаемых задач (без изменения); • начальная ... завершающая

Таблица 2.23

Микропеременные сегментирования промышленного рынка

Переменная	Возможные значения
I. Организационные и закупочные переменные 1. Технологии, используемые фирмой	

Окончание табл.

Переменная	Возможные значения
2. Ключевые критерии с точки зрения покупателя 3. Стратегия закупок 4. Структура подразделения, принимают решение о закупке 5. Важность закупки 6. Позиция по отношению к продавцу 7. Инновационная политика 8. Закупочная политика 9. Стадия использования потребителем продукции II. Персональные характеристики 1. Демографические 2. Стиль принятия решения 3. Отношение к риску 4. Степень восприятия / понимания 5. Личные мотивации 6. Личные взаимоотношения 7. Уверенность. 8. Должностные обязанности 9. Опыт в данной области	<ul style="list-style-type: none"> качество, цена, доставка, регулярность поставок, послепродажное обслуживание, репутация поставщика, гибкость в поставках оптимизация / насыщения отдел менеджера по закупкам, начальник цеха, главный инженер и т. д. высокая ... низкая благосклонная ... неблагосклонная новаторы ... последователи основанная на анализе цен, торгах или лизинге жизненный цикл предлагаемого продукта / услуги возраст, уровень образования, пол нормативный/консервативный/смешанный риск-принимающие / риск-избегающие высокая ... низкая высокая ... низкая хорошие ... плохие высокая... низкая

Таблица 2.24

Сравнительная характеристика сегментирования промышленного и потребительского рынков

Параметр	Потребительский	Промышленный
Возможность выяснения мотивов покупки	Сложно, истинные мотивы скрыты и сложны в выявлении	Наблюдаемы, более открыты
Мотивы	Сложные, преобладающе иррациональны	Рациональные, обусловлены целями, технологическим процессами и конструкторской документацией

Продолжение табл. 2.24

Параметр	Потребительский	Промышленный
Количество лиц, участвующих в принятии решения о покупке	Один человек, семья	Много, пользователь и ЛПР — как правило, разные люди
Спрос	Расширяемый, эластичный	Нерасширяемый, неэластичный
Преобладающий тип конкуренции	Монополистическая	Олигополистическая
Ценовая чувствительность	Высокая	Низкая
Продукция	Стандартизированная	Уникальная, технически сложная, требующая пред- и послепродажного сервиса
Тип производства	Массовое или крупносерийное	Мелкосерийное или штучное
Размер индивидуального потребления	Незначительны	Значительный
Размещение потребителей	Географически распылены	Географически сконцентрированы
Связь с потребителем	Кратковременная, неустойчивая	Долгосрочная, устойчивая
Природа покупки	Непрофессиональная	Профессиональная
Методы продвижения	Реклама	Персональные продажа
Лояльность потребителей	Часто эмоциональная	Дифференциальная или в силу сложности переключения
Реклама	В СМИ	В специальные изданиях, прямая почтовая
Возможность изменения покупательского поведения	Существует со стороны крупных компаний со значительными рекламными бюджетами, изменяются паттерны поведения	Низкая в силу рациональности поведения
Емкость внутреннего рынка	Высокая, есть экономическая возможность выделения сегментов	Низкая, предприятия вынуждены выходить на зарубежные и международный рынки
Степень глобализации рынка	Во многом остаются национальными	Рынок по своей природе глобален

Окончание табл. 2.24

Параметр	Потребительский	Промышленный
Возможность выдвижения гипотезы сегментирования	Трудно	Легче
Доминирующий подход к сегментированию	Психографический	Описательный
Превалирующая стратегия охвата рынка (тип маркетинга)	Множественная сегментация	Концентрированный или индивидуальный маркетинг

Врезка

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ AUTOMOTORS INT НА УКРАИНСКОМ РЫНКЕ

В последние годы увеличились объемы торговли между Украиной, Россией, странами Восточного блока и Западной Европы вследствие выхода на новые рынки украинских предприятий, а также увеличения потребления импортной продукции украинскими потребительским и промышленным рынками. Соответственно, значительно выросли объемы международных перевозок грузов. Заметную роль в международных перевозках сыграл автомобильный транспорт за счет гибкости автотransпортов, их большой скорости, возможности группировки и более эффективной транспортировки небольших грузов (предоставление услуг с доставкой «от дверей до дверей»). В силу низких цен на транспортные услуги отечественных перевозчиков и нежеланием многих западноевропейских экспедиторов посылать свои грузовики в СНГ (плохие условия для работы водителей, трудность с получением качественного топлива, высокий уровень преступности и т. п.) много европейских транспортных организаций, а также промышленные и торговые компании отдают предпочтения украинским транспортным агентствам.

В силу повышенных требований законодательства в области охраны окружающей среды Европейского Содружества въезд на территорию ЕС грузовых автомобилей производства стран СНГ, а также устарелой техники западного производства, которые в основном уже не отвечает этим нормам, запрещен. В связи с этим транспортные компании Украины увеличивают закупку и аренду грузовых автомобилей западного производства, чтобы обеспечить растущий спрос на перевозку между Востоком и Западом.

Одним из европейских производителей, которые представляют свою продукцию на рынке Украины, есть концерн MAN. До недавнего времени грузовые автомобили этой марки ввозились на Украину единичными партиями разнообразными мелкими транспортными агентствами и торговыми фирмами, т. е. не было централизованных поставок. С мая 1998 года в Украине открыто представительство фирмы MAN, которое занимается поставкой всей гаммы продукции завода на украинский рынок. Перед руководством представительства концерна MAN в Украине была поставлена задача разработки стратегии выхода на украинский рынок, что обусловило необходимость определения целевого рынка.

Потенциальными потребителями данного товара являются как юридические, так и физические лица (частные предприниматели) — автотранспортные предприятия государственной и частной собственности, которые предоставляют транспортные услуги клиентам с Украины, СНГ или другим странам, а также предприятия и фирмы, которые перевозят собственную продукцию, экспортные или импортные поставки товаров.

Базовый рынок компании можно определить как рынок средств по перемещению грузов. По Ейболу потенциальный рынок может быть определен по трем направлениям: 1) потребности, функции или их совокупность, что необходимо удовлетворить; 2) группы потребителей, что необходимо удовлетворить; 3) существующие технологии удовлетворения потребностей. В нашем случае имеем:

- | | |
|-----------|---|
| 1 (Что?): | <ul style="list-style-type: none">• Грузовые перевозки общего назначения;• Установка технологического и специального оборудования; |
| 2 (Кто?): | <ul style="list-style-type: none">• Транспортные и производственные компании:<ul style="list-style-type: none">1) легкий класс перевозок,2) средний класс перевозок,3) тяжелый класс перевозок;• Специализированные автотранспортные предприятия (пожарные, мусоросборные и т. д.);• Военные. |
| 3 (Как?): | Автомобильный транспорт |

Компания в качестве потенциального рынка выбрала рынок транспортных компаний, которым необходимы автомобили тяжелого класса для грузовых перевозок общего назначения.

Для определения целевой аудитории специалисты компании провели маркетинговые исследования и на основе анализа полученных данных ввели следующие переменные сегментирования:

- 1) география перевозок;
- 2) форма собственности предприятия;

- 3) характеристики перевезенных грузов;
- 4) численность автопарка.

Для каждой переменной определили ее значения:

Форма собственности:	<ul style="list-style-type: none">• государственная,• коллективная и частная.
География перевозок:	<ul style="list-style-type: none">• Украина и страны СНГ,• международные перевозки (дальнее зарубежье).
Перевезенные грузы:	<ul style="list-style-type: none">• собственные товары,• чужие товары (предоставление транспортных услуг).
Размер предприятия:	<ul style="list-style-type: none">• большой,• малый.

Рассмотрим расхождение между группами потребителей, которые влияют на комплекс маркетинга компании MAN.

1. Расхождение в форме собственности:

1) Предприятия государственной формы можно разделить на два типа: прямого и косвенного управления.

Первые не имеют самостоятельности, целиком принадлежат государству и не имеют собственного капитала; ими руководят государственные органы, которым они подчинены — министерства, ведомства, муниципалитеты, органы местного самоуправления и т. д. Данному рынку свойственны такие характерные черты:

- большая емкость рынка, например, государственное транспортное предприятие Sovtransavto-Lugansk смогло позволить себе за короткий срок приобрести по нескольким траншам 380 тягачей Volvo FH12 на общую сумму около 70 млн немецких марок;
- лица, которые осуществляют закупки, не являются владельцами предоставленных им средств;
- процесс закупок на данном рынке усложнен различными формальностями и более длительный;
- большое значение имеют личные связи, процесс принятия решения о закупке может быть основан на субъективных факторах, таких, как личные преимущества ответственного лица, коррумпированности исполнительных органов и отдельных чиновников.
- склонность влияния политических факторов закупки и интересов государственных организаций и учреждений: государственное АТП может сделать закупку определенной марки техники по «указанию сверху» только из-за того, что она производится в стране, с которой в Украины заключенная какой-то торговый союз, установленный режим наибольшего содействия в отдельной сфере внешнеэкономических отношений и т. п. Предприятия косвенного управления мало чем отличаются от коммерческих

предприятий, имеют финансовую и правовую самостоятельность; государство управляет ими только при помощи пакета акций, которые принадлежат ему.

2) Фирмы коллективной формы собственности отличаются от государственных большей свободой при принятии управленческих решений. Решения они должны согласовывать с собранием акционеров или учредителей. Этим они также отличаются от компаний частной собственности, где решения часто принимаются единолично или с учетом мыслей всего нескольких людей. Закупки оборудования в акционерных обществах носят более оптимальный характер, основанные на объективных факторах оценки качества техники. От частных фирм АО также отличают большие объемы закупок транспорта, которые нуждаются в предоставлении особых льготных условий со стороны поставщика.

3) Частные фирмы характеризует тщательный анализ ситуации при принятии решения о приобретении автомобиля. Они более чувствительны к ценовому фактору и характеризуются небольшими объемами закупок грузовиков стандартной комплектации с узким набором дополнительного оборудования. Данные потребители более подвержены влиянию рекламы и высказыванием авторитетных лидеров мыслей относительно интересующих их вопросов, связанных с качеством техники, уровнем сервиса компании и т. п.

2. Расхождение в географии перевозок:

1) Для фирм, которые занимаются внутренними перевозками по Украине и СНГ, очень важна адаптация грузового автомобиля и прицепа к тяжелым дорожным условиям эксплуатации. Внутренние перевозки предъявляют повышенные требования к надежности рамы, мостов, подвески, топлива. Несоблюдение таких требований может привести к такой ситуации, сложившейся, например, в представительства Mercedes-Benz в 1994 году: были поставлены не адаптированные к нашим условиям машины, в которых через несколько месяцев стали лопаться рамы — основной элемент грузового автомобиля, который фактически не подлежит ремонту, а только замене. Компания MB понесла большие убытки, потому что пришлось по гарантийным обязательствам неоплачиваемый восстанавливать машины, а в некоторых случаях в судебном порядке обменивать их на новые, адаптированные к восточноевропейским условиям.

Для внутренних перевозок более остро, чем для международных, стоит вопрос обеспечения запчастями и техническим обслуживанием автомобиля, потому что последние могут воспользоваться услугами станций технического обслуживания стран, из-за которых они ездят.

На внутреннем рынке также существует спрос на более дешевые, но менее экологически чистые грузовики, которые, например, отвечают устаревшим европейским нормам Euro-1, являющийся для стран СНГ всего только перспективами.

2) Для международных перевозок необходимо соответствие машин всем европейским экологическим нормам (Euro-2, с ноября 2001 года — Euro-3, Super Green Lorry).

Для таких клиентов также могут быть необходимые дополнительные системы, которые повышают эффективность перевозок: системы спутниковой и транкинговой связи, бортовой компьютер и т. п.

3. Расхождение в принадлежности перевозимых грузов:

1) Перевозчиками собственных грузов могут быть компания-производитель товаров, импортеры и экспортеры, которые не пользуются услугами транспортных фирм, а в следствии больших объемов перевозок с целью экономии занимаются транспортировкой своих грузов сами.

Отличием этих клиентов от транспортных компаний является то, что в них есть постоянные маршруты, они заранее знают качество дорог, по которым им приходится ездить; они перевозят один вид товара с четко определенными характеристиками груза (объем, масса, габариты, условия перевозки, температура, влажность и т. п.), под которые легко подобрать соответствующий ему оптимальный вариант комплектации тягача и прицепа.

Эти перевозчики могут предварительно рассчитать рентабельность перевозок, необходимые значение скорости и грузоподъемность автомобиля, определить оптимальное значение удельной мощности тягача и т. д. Для таких потребителей грузовиков перевозка является только одной из звена их производственной или торговой деятельности. Поэтому они, как правило, не имеют своей ремонтной базы, а полагаются в основном на услуги, предоставленные сервисными станциями поставщика автомобилей. Вследствие этого особенно важным для них является предоставление качественного и своевременного техобслуживания со стороны продавца.

2) Автотранспортные предприятия, которые предоставляют услуги по перевозке грузов, нуждаются в более универсальных автомобилях в следствие большой разницы в характеристиках перевезенных грузов. Это должны быть машины с большим запасом мощности для тяжелых грузов, прицепы и полуприцепы большого объема для максимального использования грузоподъемности автопоезд. Также для данного сегмента больше подходят универсальные седельные тягачи с возможностью замены полуприцепа, а также шасси с переменными фургонами или контейнерами.

Вследствие частого отсутствия определенности в выборе комплектации машины, большое значение для таких клиентов могут иметь профессиональные консультанты по данному вопросу.

4. Расхождение за размером:

- 1) небольшие транспортные компании более чувствительные к наличию разветвленной системы СТО, потому что, в отличие от больших компаний, они не имеют ресурсов для создания собственных СТО;
- 2) отличается сам процесс принятия решения о закупке (в больших предприятиях он носить коллективный характер, в малых — единоличный);
- 3) существует разница в объемах и условиях закупки (большие транспортные компании могут закупать технику значительными партиями, к тому же сразу выплачивать всю сумму — т. е. не заключать в лизинг).

Компания MAN по Украине сосредоточила свою деятельность на *сегменте международных перевозчиков — транспортных и экспедиционных агентств частной и*

акционерной форм собственности. Данные сегменты являются наиболее типичными для представителей зарубежных автопроизводителей, потому что у таких покупателей существует острая необходимость в «экологически чистой» технике, которая отвечает всем европейским нормам, может беспрепятственно проезжать через все страны ЕС, имеет высокие технико-экономические показатели.

2.4.2.4.3. Критерии сегментирования международных рынков

Й. Винд (Yoram Wind) и С. Дуглас (Susan Douglas) предложили классификационную схему сегментирования международных рынков (табл. 2.25). Базируясь на этой схеме, авторы предложили двухэтапную схему сегментирования международных рынков. Сначала выделяют макросегменты, которые могут включать в себя одну или несколько стран со схожими рынками. Затем макросегменты разбивают на микросегменты на основе анализа характеристик потребителей, применяя базовую методику сегментирования рынка.

Таблица 2.25

Классификационная схема возможного базиса сегментирования международных рынков (Источник: Wind and Douglas International Market Segmentation, European Journal of Marketing, 1972 vol. 5, no. 1)

	Устойчивые характеристики	Ситуационные характеристики
Характеристики страны	Географическое расположение	Экономические и правовые ограничения
	Демографические характеристики и народонаселение	Рыночные условия
	Социально-экономические факторы	Ограничения продукта
	Культурные паттерны. Политические факторы	Культура и характеристики стиля жизни
Характеристики потребителей	Демографические характеристики: возраст, пол, этап жизненного цикла	Особенности потребления, лояльность, тип закупочной ситуации, отношение к торговой марке (восприятие и предпочтения)
	Географическое размещение	
	Социально-экономические характеристики	
	Особенности личности и жизненного цикла	

2.4.2.5. Модели сегментирования потребительского и промышленного рынков

В процессе построения эффективной сегментационной сетки возникает вопрос относительно моделей сегментирования рынка, которые бы позволили решить две важнейшие задачи:

- системно проанализировать базис сегментирования и гарантировано¹ не упустить возможные отличия в специфике рыночного спроса различных групп потребителей в рамках рынка;
- сделать процедуру формирования и верификации профилей рыночных сегментов приемлемой по времени и требуемым вычислительным ресурсам.

Для решения этих задач формируются модели сегментирования рынка.

2.4.2.5.1. Модель сегментирования промышленного рынка

Традиционно используемая на практике неформализованная процедура априорной сегментирования рынка носит *итеративный* характер и, можно предположить, что является NP-полной задачей, т. е. задачей имеющей неполиномиальную зависимость времени решения от количества переменных сегментирования. Действительно, в начале сегментирования генерируются переменные, предположительно отражающие различия относительно групп потребителей. После этого, производится анализ полученных комбинаций, число которых определяется как $N = n_1 \times n_2 \times \dots \times n_k$, где k — количество переменных сегментирования, n_i — количество значений, принимаемых k -й переменной. Данный анализ предполагает выявление и устранение корреляции между различными переменными. Далее, переходят на новую итерацию, в рамках которой выдвигается уточненная и дополненная гипотеза сегментирования, проводится ее анализ. Процесс продолжается до тех пор, пока не будет получена удовлетворительная версия сетки сегментирования с приемлемой ошибкой.

Такой неформализованный подход требует большого количества времени, значительных вычислительных ресурсов и, самое главное, не дает гарантии того, что будут учтены все значимые отличия. Для ликвидации этого недостатка в практике сегментирования промышленного рынка часто используют модель **Б. Шапиро** и **Т. Бонома** (Benson P. Shapiro, Thomas V. Bonoma).

Модель, в основе которой лежит гнездовой метод поэтапной сегментирования, основана на пяти группах критериев, которые действуют по принципу вложенных иерархий, подобно русским матрешкам (рис. 2.54). Начало сегментирования происходит с верхних уровней, поскольку здесь данные более доступны. Далее производится выделение

¹ *Необходимое условие* правильности полученной сетки сегментирования рынка. *Достаточное* — полнота информации, которая положена в основу анализа при формировании сетки сегментирования рынка.

групп промышленных потребителей на основе специфических характеристик организаций-потребителей. Таким образом, если в неформализованной модели i -й сегмент получают на пересечении переменных (рис. 2.55, а), то в модели Шапиро-Бонома сегменты получают в процессе построения дерева, растущего вниз (рис. 2.55, б).

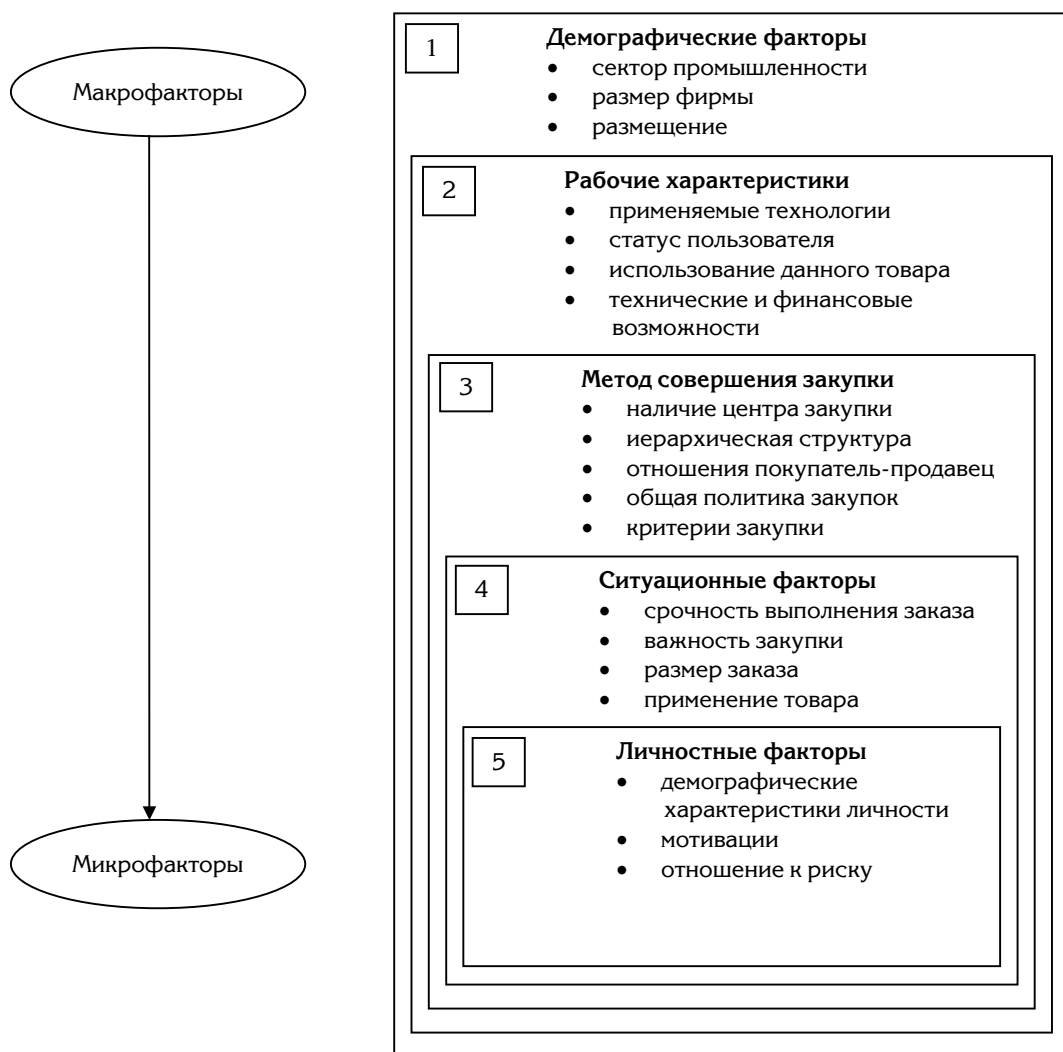


Рис. 2.54

Модель Б. Шапиро — Т. Бонома сегментирования промышленного рынка

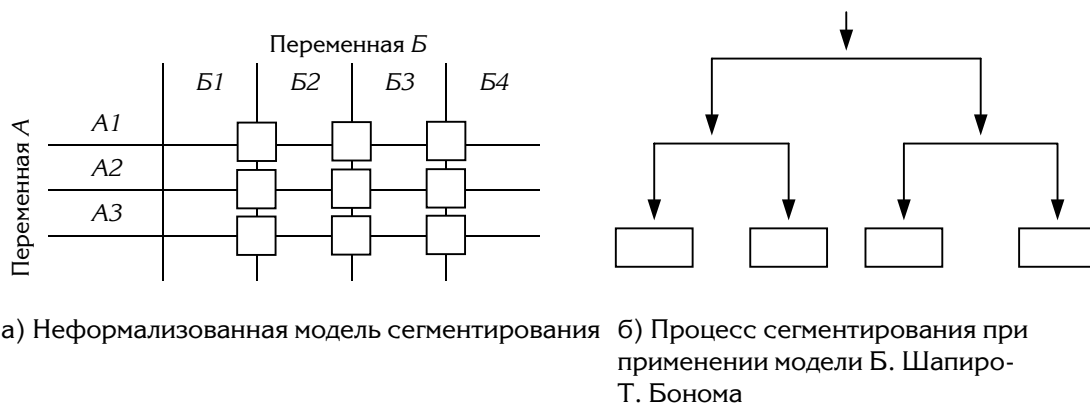


Рис. 2.55

Формирование сегментов при использовании традиционной модели и модели Б. Шапиро — Т. Бонома

Врезка

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА ЛАКОКРАСОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

Предприятие «Композит-Сервис» занимается производством лакокрасочной продукции, работает на промышленном рынке Украины с 2000 года. Использование высокотехнологических бисерных мельниц позволяет предприятию выполнять любые заказы в крайние сроки. Однако в силу определенных факторов маркетинговой среды, фирме пока что не удалось расширить своей доли рынка до запланированных 5 %.

Для усиления своих рыночных позиций руководство «Композит-Сервиса» приняло решение о переходе к стратегии сегментированного маркетинга, что предполагает концентрацию усилий на наиболее привлекательных рыночных сегментах и разработку для каждого из них своего комплекса маркетинга.

Для проведения сегментирования была использована модель Шапиро-Бонома. Для этого были последовательно проанализированы пять групп переменных, которые могут отражать различия в потребительском поведении промышленных покупателей. Сначала была проанализирована первая группа критериев сегментирования (демографические факторы). По сектору промышленности к потребителям лакокрасочной продукции относятся строительные компании, посредники и промышленные заводы; по размеру фирмы — большие, средние, мелкие предприятия; по расположению — в городе, в сельской местности. Выделенные по данным критериям

потенциальные клиенты потребляют разную лакокрасочную продукцию, но относительно комплекса маркетинга они одинаковы, поэтому данная группа критериев не подходит для сегментирования лакокрасочного рынка.

Проведенный анализ показал, что потребителей лакокрасочной продукции на промышленном рынке можно разделить на тех, у кого доход выше среднего и ниже среднего. Исследования показали, что потребители с доходом выше среднего отдают предпочтение импортной продукции (более качественной и дорогой), а с доходом ниже среднего — отечественной (среднего качества и за более низкую цену). Поскольку «Композит-Сервис» предлагает отечественную продукцию, круг потребителей сужается до потребителей отечественной лакокрасочной продукции.

Анализировались также возможные различия в статусе потребителей (постоянные клиенты и разовые пользователи). Проведенный анализ показал, что данные группы потребителей не нуждаются в отдельном комплексе маркетинга.

Ключевыми критериями, с точки зрения покупателей, на рынке являются цена и качество. По данному критерию потребителей отечественной лакокрасочной продукции можно разделить на тех, кого в первую очередь интересует доступная цена, и тех, кто предпочитает отечественную продукцию с высоким показателем качества.

К ситуационным факторам относятся размеры закупок, что никак не определяет различие между отдельными сегментами, а также применение товара, что, в данном случае, определяет критерий сегментирования. Потребители, которые покупают продукцию для перепродажи, руководствуются наличием широкого ассортимента, невысокой ценой и дальнейшими возможностями ее снижения. Для собственного потребления клиентов интересует оптимальное соотношение показателя «цена-качество».

Личностные факторы не выявляют различий между группами потребителей.

Таким образом, в ходе применения модели Б. Шапиро-Т. Бонома рынок был просегментирован по следующим критериям:

- 1) финансовое положение;
- 2) критерии закупки;
- 3) применение товара.

В ходе последующего анализа компанией было отобрано два сегмента:

- торговые посредники, отдающие предпочтение отечественной лакокрасочной продукции в широком ассортименте за невысокую цену и возможность получить максимальные скидки при оптовых закупках;
- предприятия, работающие с отечественной лакокрасочной продукцией и заинтересованные в оптимальном соотношении показателя «цена-качество».

Врезка

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА СВЕТОТЕХНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

Акционерное общество открытого типа «Светотехника» (г. Бровары, Киевская обл.) является одним из лидеров на украинском рынке в области производства светотехнического оборудования. Для усиления конкурентных позиций на данном рынке компанией было проведено сегментирование с использованием модели Шапиро-Бонома. В качестве переменных сегментирования были выделены:

- отраслевая принадлежность;
- специализация предприятий в отрасли капитального строительства;
- форма собственности (частная, коллективная или государственная);
- финансовое состояние;
- искомые выгоды;
- тип помещения (с агрессивной или неагрессивной средой¹);
- тип потолков (обычные, подвесные или утопленные).

По ходу выполнения сегментирования данные заносились в табл.

Таблица

Переменные сегментирования промышленного рынка осветительных приборов

Переменная сегментирования	Значение переменной сегментирования	Специфика
1	2	3
Отраслевая принадлежность	Капитальное строительство	Большая интенсивность закупок. Являются исполнителями работ; выбор светильников зависит от заказчиков
	Все другие сферы хозяйственной деятельности (промышленность, сельское хозяйство, заведения культуры, образования, медицины и т. п.).	Закупки проводятся приблизительно 1 раз в 10–15 лет. Самостоятельный тщательный поиск наиболее выгодного предложения
Специализация строительных, ремонтных организаций	Строительство и ремонт жилищных помещений	Надежность, срочность поставок, необходимость большой или средней партии однотипных светильников (закупка люминесцентных светильников для коридоров)

¹ Агрессивная среда — это взрывоопасные, влажные помещения и т. п.

Окончание табл.

1	2	3
	Строительство и ремонт общественных помещений	Более тщательный подход к выбору светильников (возможность установления различных моделей люминисцентных или растровых светильников)
	Строительство и ремонт производственных помещений	Доминирующая мотивация — надежность, безопасность, цена (установление промышленных светильников)
Форма собственности	Частные компании	Не ограничены государственными формальностями
	Государственная форма собственности	Ограниченные государственными формальностями, продукция обязательно должна отвечать государственным стандартам, имеют право купить иностранную продукцию только в случае отсутствия отечественных аналогов
Финансовое состояние	Хорошее	Продажа по предоплате
	Удовлетворительное	Продажа с отсрочкой платежа
Искомые выгоды	Престиж	Обновление светотехника с целью улучшения интерьера, повышения своего имиджа
	Надежность и невысокая цена	Обновление светотехники в случае капитального ремонта помещения
Тип помещения	С агрессивной средой	Потребность в светильниках, которые имеют высокую степень защиты (IP51 и выше)
	С неагрессивной средой	Не существует потребности в светильниках с высокой степенью защиты
Тип потолков	Обычные потолки	Накладные светильники
	Подвесные потолки	Светильники, которые встраиваются (растровые или точечные)
	Утопленные потолки	Светильники, которые встраиваются (обычные встроенные светильники)

2.4.2.5.2. Модели сегментирования потребительского рынка

Использование модели Б. Шапиро-Т. Бонома позволяет существенно уменьшить время получения удовлетворительной сетки сегментирования рынка. Возникают вопросы: «А можно ли упорядочить каким-либо образом процесс сегментирования потребительского рынка, значительно сократить, таким образом, время, которое необходимо потратить на данный процесс?», «Можно ли сформировать четко сформировать базис сегментирования потребительского рынка и на этой основе верифицировать процесс сегментирования?». На эти вопросы можно дать положительный ответ. Дело в том, что в процессе использования традиционной процедуры сегментирования рынка, которая в большинстве случаев сегодня используется, исследователь пытается сначала разделить рынок по различным критериям, а уж потом подобрать удовлетворительную сетку сегментирования рынка. Существенно же уменьшить время на сегментацию возможно только в случае не подбора, а «вычисления» рыночных сегментов. Это «вычисление» должно проводиться поэтапно и относительно поведения потребителей на потенциальном рынке.

Анализ зарубежной и отечественной литературы показывает, что в различные промежутки времени было предложено две модели, которые нашли наиболее широкое применение в маркетинговой практике. Такими моделями являются: модель Рассела Хейли (Russell I. Haley) и Питера Диксона (Peter R. Dickson).

Первая модель была предложена в 1965 г. Она получила название модели сегментирования по выгодам. Модель сегментирования Рассела Хейли предусматривает прохождение трех этапов (рис. 2.56). В рамках данной модели на первом этапе идет сегментирование рынка по выгодам, которые потребители ожидают получить от товара. На втором — идет распределение потребителей по образу жизни или сфере потребления. На третьем этапе потребители подразделяются по представлению относительно марок-конкурентов.

Модель Питера Диксона предложена в 1982 г. (рис. 2.57). Это так называемая ситуационно-личностная модель рыночного сегментирования. От предыдущей модели ее отличает наличие распределения потребителей не только по выгодам и восприятию товаров, но и по отдельным особенностям поведения потребителя. Модель предполагает построение матрицы, где колонками выступают различные ситуации использования товара, а строками выступают группы потребителей.

Разнообразие моделей и их недостатки обусловлены, в первую очередь, отсутствием четкого представления о месте и роли сегментирования рынка, ее места в процессе управления маркетинговой политикой предприятия и связи между мотивацией потребителей и сегментацию рынка. Как уже указывалось выше, сегменты рынка воспринимались в отрыве от фирмы, не учитывалось много аспектов поведения потребителя. Как показала практика, данные модели хотя и дают неплохие результаты, но не являются полностью удовлетворительными.

Новый взгляд на процесс сегментирования рынка дает введенные автором определения рыночного сегмента, описанного мотивационного процесса человека и его связи с элементами комплекса маркетинга предприятия (рис. 2.58). На основании этого можно предложить модель сегментирования, в рамках которой проводится последовательный анализ («сканирование») всех аспектов поведения потребителей (мотивационных и ситуационных, психологических особенностей, процесса принятия решения потребителем¹), подбор соответствующих переменных сегментирования. В рамках модели сначала отображаются отличия в мотивационной сфере потребителя, далее учитываются отличия в таких факторах, как статус пользователя (постоянный пользователь, время от времени, не пользовался раньше), отношение к марке, степень приверженности и т. п., специфика процесса принятия решения потребителем. Схематически, данный процесс представлен на рис. 2.58.



Рис. 2.56
Модель Рассела Хейли

¹ Более подробно теорию по этим вопросам см.: Зозулев А. В. Поведение потребителей: Учебное пособие. — К.: Знания, 2004. — 364 с.



Рис. 2.57

Модель Питера Диксона

На первом этапе сегментирования в рамках данной модели делается выбор тех переменных сегментирования, которые отображают отличия в мотивационной сфере потребителей и которые, в первую очередь, связаны с такими элементами комплекса маркетинга компании, как товар, цена и дистрибуция, имидж. Это, если так можно выразиться, «объективные» рыночные сегменты, которые существуют безотносительно фирмы, ее маркетинговой политики.

Базис сегментирования	Элементы комплекса маркетинга фирмы, которые соотносятся с базисом сегментирования	Тип переменной
Мотивационный процесс Мотивы ↓ Потребности ↓ Желания	1. Товарная политика 2. Ценовая политика 3. Дистрибуция 4. Имидж	Общие /мотивационные/ [general customer variables]
Процесс принятия решения Анализируемые элементы мотивации ↓		
Специфические личностные особенности потребителей Восприятие Темп та возможности восприятия информации о товаре, уровень знаний о марках, конъюнктуре рынка, свойствах товаров и т. п. ↓ Отношение Отношение к марке, степень приверженности и т. п. ↓ Специфические особенности рыночного поведения Статус потребителя, интенсивность потребления, чувствительность к маркетинговой стратегии т. п. ↓ Особенности процесса принятия решения Влияние и состав референтных групп, особенности личности, знание аналогов и т. п.	5. Комплекс маркетинговых коммуникаций	Ситуационные /специфически/ [situation-specific variables]

Рис. 2.58

Модель сегментирования потребительского рынка
(Источник: собственная разработка автора)

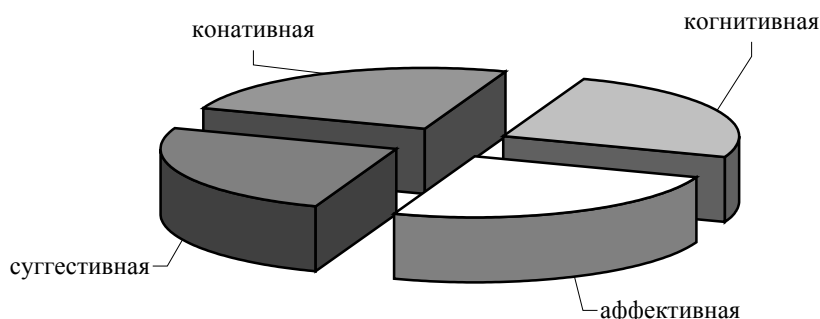
К основным задачам этого этапа можно отнести глубинный анализ мотивационного поля потребителей на рынке с целью выявления групп со специфическими

особенностями в актуализированных нуждах, потребностях или желаниям, которые в условиях существующей конъюнктуры рынка нуждаются в разработке для них отдельного маркетингового комплекса.

На втором этапе анализируются факторы, связанные со специфическими личностными отличиями потребителей. На этом этапе переменные должны отображать различия между сегментами, связанными со стратегией продвижения, и комплексом маркетинговых коммуникаций. Эти рыночные сегменты выделяются с учетом фактора предприятия, для которого разрабатывается маркетинговая стратегия.

На этом этапе исследователь должен проанализировать такие элементы базиса сегментирования рынка, как:

- *Восприятие потребителя.* Информация, которая доводится с помощью комплекса маркетинговых коммуникаций, может либо не дойти до части целевой аудитории или же дойти в искаженном виде. Кроме того, группы потребителей со схожими мотивациями могут иметь разные коммуникационные возможности. В силу этого требуется более глубокая сегментация, позволяющая учесть данные особенности.
- *Отношение потребителя к фирме и торговой марке.* В рамках групп потребителей, объективно имеющих схожие мотивации, могут быть существенные отличия в сформировавшемся отношении (рис. 2.59). Это приводит к тому, что необходимо разрабатывать специальные программы повешения лояльности и формирования приверженности со стороны целевых потребителей. Кроме того, зачастую в маркетинговой практике возникают расхождения между объективным (на основе реальных потребностей) и субъективным (на основе личного опыта или полученной информации) представлением потребителей о компании, ее товарах. Т. е., например, объективное качество товара высокое, а субъективное представление о нем низкое. Естественно, что в этих условиях, предприятию необходимо ликвидировать это рассогласование с помощью специальных коммуникационных программ.
- *Специфические особенности рыночного поведения.* Следующий этап сегментирования предполагает анализ целесообразности различения потребителей по таким характеристикам, как статус потребителя, интенсивность потребления, чувствительность к маркетинговой стратегии т. п. Например, комплекс продвижения компании для потребителей со схожими мотивациями может различаться в зависимости от того, совершили ли они уже пробную покупку или же еще пробовали данный товар.
- *Особенности процесса принятия решения.* Анализируется влияние и состав референтных групп, особенности личности, знание аналогов, другие факторы, влияющие на чувствительность потребителей к цене.



Примечание:

Когнитивный компонент отвечает за восприятие информации относительно товара. Он включает знание и данные, которыми владеет потребитель на основе личного опыта и информации из разных источников. Эмоциональный (аффективный) компонент отвечает за ассоциации и чувства, которые вызывает марка. Сuggestивная составляющая связанная с предубеждениями потребителя относительно свойств товара, целесообразности его использования и т. п. Конативный или волевой компонент отвечает за вероятность того, что потребитель сделает покупку.

Рис. 2.59

Четырехкомпонентная модель отношения покупателя к торговой марке

В модели учитываются все аспекты, связанные с характеристикой потребителя и особенностями процесса принятия решения. За счет этого мы можем учесть особенности поведения потребителей (как в настоящее время, так и изменения в будущем) и выделить на этой основе релевантные рыночные сегменты. Пример, иллюстрирующий процесс применения данной модели, приведен на рис. 2.60.

Таким образом, на основании полученной в ходе маркетинговых исследований информации, используя данную модель, мы можем:

- 1) за приемлемое время получить удовлетворительную сетку сегментирования, которая отображает все аспекты рыночного поведения потребителей;
- 2) предусматривать возможные изменения в рыночном поведении потребителей;
- 3) тесно связать каждую переменная сегментирования с базисом сегментирования и элементами комплекса маркетинга;
- 4) воочию представить результаты сегментирования в форме график;
- 5) инкорпорировать результаты, полученные с помощью различных методов сегментирования (совместимого, кластерного и т. д.).

Рис. 2.60

Пример поэтапного использования поэтапной модели сегментирования рынка шампуней

Для представления результатов сегментирования рынка, контроля и верификации удобно пользоваться таблицей, форма которой представлена ниже (табл. 2.26).

Таблица 9

Форма таблицы для контроля сегментирования
(фрагмент, для рынка шампуней)

Критерий сегментирования	Переменная	Значение переменной сегментирования	Различие в рыночном поведении	Различие в комплексе маркетинга	
				Элемент	В чем состоит различие
Демографический	Возраст	Дети	Потребность: не раздражает слизистую оболочку	Товар	Формула
		16–25	Потребность: можно часто использовать	Товар	Формула
		26–55	Потребность: лечебно-восстановительные функции	Товар	Формула, выше цена
		От 56	Мотив: экономия	Товар, цена	Формула, дистрибуция

Врезка

ПРЕПАРАТ «АУРИТА» ФИРМЫ «FITOMED»

Известная австрийская фармацевтическая компания «Рихард Биттнер ГмбХ» находится в Кертени, в Вайтенсфельде в границах славного парную Гуркталь. Она специализируется на развитии и производстве фитофармацевтических и гомеопатических лечебных препаратов из натурального сырья. Компания экспортирует большую часть своей продукции в Европу. Дочерние предприятия компании обслуживают фармацевтические рынки таких стран, как: Италия, Словакия, Хорватия, Сербия, Венгрия, Польша, Украина, Литва, Латвия, Эстония и страны СНГ.

Официальный представитель фирмы «Рихард Биттнер ГмбХ» в Украине фирма «FitoMed» предлагает потребителям активно-профилактический препарат для женщин «Аурита». В состав препарата входят лечебные растения, дрожжи, витамины в капсулах и цветочный чай. Действие препарата направлено на поддержание красоты кожи, волос и ногтей путем комплексного оздоровления организма. Стоимость препарата «Аурита» — \$ 12,5.

Поскольку активно-профилактический курс «Аурита» является препаратом для женщин, то и соответственно при проведении сегментирования фирма ориентировалась на женскую часть населения, различая их за двумя критериями: средний доход и возраст. Доход во время проведенного сегментирования было выбрано основным критерием сегментирования, поскольку он является наиболее влиятельным фактором осуществления покупки. В известной степени противоречивым вопросом можно считать определение «средний доход», поскольку в Украине еще не существует четко сформированного среднего класса общества. При выборе значения данного критерия базировались на результатах маркетинговых исследований, проведенных в городе Киеве с целью выявления численности среднего класса и определения количественного показателя среднего дохода, согласно которым средним можно считать доход размером 100 долларов на каждого члена семьи в течение месяца. Второй критерий сегментирования, возраст, является определяющим, поскольку женщины различных возрастов имеют отличные мотивации при осуществлении покупки, и которые необходимо обязательно учитывать. Обоснование переменных сегментирования приведено в таблице.

Таблица

Обоснование переменных сегментирования

№	Переменная сегментирования	Значение переменной сегментирования	Отличия в рыночном поведении	Требуемые отличия в комплексе маркетинга
1	2	3	4	5
1.	Финансовое состояние	а) до \$ 100 на члена семьи;	а) доходы расходуют на товары первой необходимости; не считают нужным покупать такие средства, как «Аурита», считая его дорогим и нецелесообразным	а) Цена: как можно ниже, теоретически, могут сделать покупку во время праздничных, например, предновогодних скидок. Больше всего полагаются на собственный опыт или опыт знакомых, нежели прислушиваются к рекламе

Окончание табл

1	2	3	4	5
		б) от \$100 и больше на члена семьи	б) доход позволяет расходовать больше средств на заботу о здоровье и внешнем виде, поэтому, эти потребители являются потенциальными покупателями «Аурита»	б) Цена: менее важная сравнительно с качеством и эффективностью использования продукта; могут платить достаточно высокую цену, если уверены, которые будут покупать действительно, качественный и полезный продукт. Место покупки: аптека или косметический салон. Следят за рекламой, прислушиваются к советам врачей-косметологов и рекомендациям женских журналов
2.	Возраст	а) 20–25 лет б) 25–60 лет	а) много внимания уделяют внешнему виду, следят за появлением новых продуктов, которые помогают сделать внешность более привлекательной, уделяя немного внимания лечебно-профилактическим свойствам продукта. б) Здоровье	а) Товар: формула препарату в первую очередь должна обеспечивать женщинам разрешение проблем, связанных с внешностью. Цена: не всегда могут сами покупать препарат, но его могут купить их матери. Цена не должна быть очень высокой. Реклама: достаточно эффективная б) Товар: формула продукта должна эффективно обеспечивать улучшение внешнего вида и здоровья организма в целом. Цена: согласны платить достаточно высокую цену за качественный продукт. Реклама: больше доверяют советам косметологов и собственному опыту

Исходя из стоимости комплекса «Аурита», компанией из четырех было отобрано два рыночных сегмента: *Сегмент 1* — женщины возрастом от 20 до 25 лет с доходом \$ 100 в месяц. *Сегмент 2* — женщины возрастом от 25 до 60 лет с доходом выше \$ 100 в месяц.

Разница в мотивациях:

Сегмент 1. Женщины мотивируются желанием иметь более привлекательную внешность путем применения разнообразных косметических средств для разрешения определенных проблем, связанных с внешним видом, таких, как «проблемная» кожа или тонкие волосы. В силу возрастных психологических особенностей наиболее заинтересованные именно в максимально быстром «косметическом» эффекте от принятия препарата, тогда как комплексное оздоровление организма не имеет большого значения. Желают платить не очень высокую цену за препарат.

Сегмент 2. Женщины желают иметь более привлекательную внешность путем избавления от морщин и регенерации кожи, восстановление силы волос и ногтей, поддержки здоровья организма в целом. Женщины осознают взаимосвязь между здоровьем и привлекательным внешним видом. Имеют возможность платить высокую цену за препарат.

Конечным результатом первого этапа сегментирования рынка является получение профилей рыночных сегментов.

Профиль сегмента — это совокупность переменных сегментирования, которые приняли конкретные значения для данного сегмента и предназначенные для формального задания потребителей, относящихся к данному сегменту¹.

В связи с тем, что маркетинговые исследования проводятся, как правило, на ограниченной совокупности потребителей (выборке), то посредством определения профиля сегмента результаты, полученные на выборке объемом n , обобщаются на всю генеральную совокупность по каждому сегменту. Т. е. после проведенного маркетингового исследования и анализа его результатов, выделяются переменные сегментирования, определяющие общность интересующих показателей. После этого, полученные результаты (сегменты, их профили по выборке) обобщаются на весь рынок.

Для формального описания профилей полученных рыночных сегментов и понимания их специфики целесообразно пользоваться табл. 2.27.

¹ Сегмент рынка, это, по сути, подмножество потребителей в рамках рынка. Существует два способа задания множества: посредством перечисления и отнесения по условию. Задавая профиль сегмента посредством переменных сегментирования, мы определяем условие отнесения потребителей к тому или иному рыночному сегменту.

Таблица 2.27

Таблица для описания профилей рыночных сегментов
(фрагмент примера для рынка красок для волос)

Профиль рыночного сегмента	Мнемо	Специфика рыночного поведения (мотивы, потребности, интенсивность поведения и т. д.)	Специфика комплекса маркетинга		Величина сегмента		Емкость рыночного сегмента	
			Элемент	Отличия	Чел., тыс.	% от генеральной совокупности	%	Тыс. долл. США в год
Женщины, в возрасте от 56 лет со средним уровнем дохода	«Экономичная эффективность»	Мотивы: Экономия, привлекательность Потребность: Нивелирование седины, потребность в продолжительной окраске волос	Товар	Экономичная формула, подкрашивающий эффект	1 300	45 %	30 %	4 500

Врезка

ФИРМА «МОДУС» ВЫХОДИТ НА УКРАИНСКИЙ РЫНОК МОТОРНЫХ МАСЕЛ

Фирма «Модус» была основана в 1999 г. как общество с ограниченной ответственностью со стопроцентным украинским капиталом. Фирма вышла на рынок моторных масел для легковых автомобилей как дилер продукции торговой марки Selenia, которая принадлежит компании Fiat Lubrificanti, Турин, Италия. Ее основными отечественными конкурентами на этом рынке являются моторные масла завода «Азмол» (Бердянск) и «Лукоил». Среди иностранных конкурентов, представленных на отечественном рынке, можно выделить такие торговые марки, как Shell, Mobil-1, Chevrone. Основным преимуществом масел Selenia является удачное соединение минеральной и синтетической основ при производстве масла, широкий ассортимент.

При выходе на украинский потребительский рынок моторных масел фирма провела сегментацию с целью определения группы потребителей, на которой данная марка имела бы лучшие конкурентные преимущества. Для этого сначала были проанализированы мотивации потребителей на данном рынке (таблица).

На основе анализа мотиваций потребителей по результатам маркетингового исследования в качестве переменных сегментирования были уровень платежеспособности и требуемый уровень вязкости товара (таблица на с. 316).

Мотивации потребителей при выборе моторных масел

Нужда	Потребности	Элементы комплекса маркетинга
Экономия средств	Экономия денег за счет продления срока эксплуатации двигателя	Товар, реклама
	Экономия масла	Товар, реклама
	Экономия топлива	Товар, реклама
	Дешевизна	Товар, цена, реклама
Экономия времени	Быстрота запуска двигателя в любых условиях	Товар, реклама
	Легкость приобретения	Дистрибуция, реклама
	Удобство в ходе хранения, технического обслуживания	Упаковка товара, реклама
Безопасность	Безопасность езды, безотказность, отсутствие аварийных ситуаций по техническим причинам	Товар, реклама
Здоровье	Безопасность для здоровья в ходе технического обслуживания автомобиля	Товар, реклама
Самоутверждение	Престижность	Товар, цена, реклама
	Высокие технические возможности автомобиля	Товар, реклама
Самовыражение	Высокие технические характеристики автомобиля	Товар, цена

Обоснование переменных сегментирования потребительского рынка моторных масел

Переменная сегментирования	Значения переменной	Специфика рыночного поведения	Отличия в комплексе маркетинга	
			Элемент	Специфика
Уровень платежеспособности	Средний и выше среднего	Основные мотивы — престиж, самовыражение и самоутверждение, экономия времени, безопасность; потребность в высокой надежности	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Цена • Дистрибуция • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: высокое качество • Высокая цена • Широкая сбытовая сеть • Акцентирована на перечисленных мотивах
	Ниже среднего	Основной мотив — экономия средств. Потребность в низкой цене, экономии масла, топлива, продление срока эксплуатации двигателя	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Цена • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: среднее качество • Низкая цена • Реклама акцентирована на перечисленных мотивах и потребностях
Условия эксплуатации	Экстремальные	Потребность в обеспечении работы двигателя в экстремальных условиях	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: увеличение числа присадок и фильтров, высокая вязкость • Акцентирована на высокой надежности работы автомобиля в экстремальных условиях, уменьшении трения деталей
	Обычные	Потребность в хорошем функционировании автомобиля в обычных условиях	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: низкая вязкость • Направлена на высокий уровень защиты двигателя в традиционных условиях эксплуатации

В результате получено четыре рыночных сегмента, профили, которых проведены в табл.¹.

Профили рыночных сегментов на потребительском рынке моторных масел

№ п/п	Профиль рыночного сегмента	Специфика рыночного поведения	Специфика комплекса маркетинга		Величина сегмента		Емкость рыночного сегмента	
			Элемент	Отличия	Чел., тыс.	% от генеральной совокупности	%	Тис. долл. США в год
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Потребители с высоким уровнем дохода эксплуатирующие автомобили в экстремальных условиях	Основные мотивы — престиж, самовыражение и самоутверждение, экономия времени, безопасность. Потребность в обеспечении работы двигателя в экстремальных условиях при обеспечении высоких технических характеристик работы автомобиля	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Цена • Дистрибуция • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: высокое качество, увеличение числа присадок и фильтров, высокая вязкость • Высокая цена • Широкая сеть дистрибуции • Акцентирована на перечисленных мотивах, уменьшении трения деталей 	30	10	12	144

¹ Приведенные в табл. цифры по г. Киеву носят иллюстративный характер.

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	Потребители с высоким уровнем дохода, эксплуатирующие автомобиль в стандартных условиях	Основные мотивы — престиж, самовыражение и самоутверждение, экономия времени, безопасность. Потребность в обеспечении работы двигателя в обычных условиях при обеспечении высоких технических характеристик работы автомобиля	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Цена • Дистрибуция • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: высокое качество, низкая вязкость • Высокая цена • Широкая сеть дистрибуции • Акцентирована на перечисленных мотивах, высоком уровне защиты двигателя в стандартных условиях эксплуатации 	100	33,3	41	492
3.	Потребители с низким уровнем дохода, эксплуатирующие автомобиль в экстремальных условиях	Основной мотив — экономия средств. Потребность в низкой цене, экономии масла, топлива, хорошая защита двигателя, возможности эксплуатации в экстремальных условиях	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Цена • Дистрибуция • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: среднее качество, высокая вязкость • Средняя цена • Широкая сеть дистрибуции • Акцентирована на перечисленных мотивах, возможности эксплуатации в экстремальных условиях, уменьшения трения деталей 	10	3,4	2,5	30

Окончание табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Потребители с низким уровнем дохода, эксплуатирующие автомобили в стандартных условиях	Основной мотив — экономия средств. Потребность в низкой цене, экономии масла, топлива, продления срока эксплуатации двигателя в стандартных условиях	<ul style="list-style-type: none"> • Товар • Цена • Дистрибуция • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Формула: среднее качество, низкая вязкость • Средняя цена • Широкая сеть дистрибуции • Реклама акцентирована на перечисленных мотивах и потребностях, продлении срока службы автомобиля, экономичности эксплуатации 	160	53	44,5	534
Всего:					300	100	100	1 200

2.4.2.6. Основные методы сегментирования рынка

Сегментирование рынка представляет собой формальную процедуру, основанную на применении методов многомерного статистического анализа к результатам маркетинговых исследований. Для получения рыночных сегментов могут быть использованы четыре основных типа методов, а именно:

1. Традиционные методы:
 - априорные (a priori);
 - кластерные (cluster based);

2. Новые методы

- гибкой (*flexible*) сегментирования;
- компонентного (*componential*) сегментирования.

Априорные методы сегментирования используются тогда, когда исследователь на этапе, предшествующем маркетинговому исследованию, может выдвинуть гипотезу сегментирования рынка. Для этого ему необходимо иметь представления относительно нужд, потребностей, желаний потребителей, переменных сегментирования, которые могут использоваться для задания сегментов. Другими словами, маркетолог должен иметь хорошее представление относительно базиса сегментирования и возможных зависимых переменных¹.

При использовании данного метода сначала выдвигается гипотеза сегментирования рынка (сетка сегментирования), а затем она проверяется в ходе маркетинговых исследований. Поэтому данные методы называются априорными, т. е. доопытными.

Традиционно, априорные методы сегментирования включают семь этапов:

1. **Выбор базиса для сегментирования.** Анализируются нужды, потребности и другие элементы, влияющие на выбор потребителя и проявляющиеся в его отношении к товару.
2. **Выбор множества параметров описания сегментов (переменных сегментирования) и разработка гипотезы сетки сегментирования рынка.** На этом этапе исследователем производится выбор и обоснование подходов, критериев и переменных сегментирования рынка, проводится анализ возможных связей между переменными и базисом сегментирования, устраняются возможные противоречия в гипотетической сетке сегментирования рынка.
3. **Формирование выборки.** Это, в основном, стратифицированная и, иногда, квотированная выборка (в зависимости от специфики предметной области) в соответствии с различными классами зависимых переменных².
4. **Сбор данных в ходе проведения маркетинговых исследований.** Проводится сбор количественных данных в ходе маркетингового исследования (в основном, в ходе анкетирования).
5. **Формирование сегментов, на основе разбивки респондентов из числа потенциальных потребителей по категориям.** Собранные данные (например в виде анкет) структурируются в соответствии с выдвинутой гипотезой рыночного сегментирования.

¹ Имеется в виду, что характеристики потребителя (например, потребности, интенсивность потребления, ключевые элементы мотивации и их значения) выступают в качестве независимых переменных, а переменные сегментирования (пол, возраст, регион и т. п.) в ходе исследования с последующей статистической обработкой выступают в качестве зависимых переменных.

² Вопросы маркетинговых исследований более подробно см.: Зозулев А. В., Солнцев С. А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика. — К.: Знания, 2006.

6. **Установление профилей сегментов.** Происходит формирование рыночных сегментов и проверка их соответствия предварительно выдвинутой гипотезой. Для этого используются многомерные статистические методы. В основном, это дискриминантный анализ, множественная регрессия, многомерный факторный анализ, корреляционный анализ¹.

На этом этапе производится проверка гипотезы сегментирования рынка с ее последующим подтверждением или коррекцией.

7. **Разработка маркетинговых стратегий для каждого отдельного сегмента.** Разрабатывается система рыночно-продуктовых стратегий в соответствии с базисом сегментирования рынка, полученными в ходе маркетинговых исследований данных о потребителях.

Априорный метод сегментирования рынка является, на сегодня, наиболее часто используемым, что обусловлено его относительной простотой, наличием разработанных и известных специалистам методикам, обеспечивающих его реализацию, не высокой стоимостью реализации. Однако в практике сегментирования рынка достаточно часто возникают ситуации, когда достаточно трудно, а порой и невозможно, выдвинуть гипотезу относительно возможного базиса сегментирования рынка, предложить удовлетворительные переменные сегментирования. В этом случае, как правило, используют кластерные методы.

Кластерные методы достаточно схожи с априорными методами с той только разницей, что они не определяют зависимую переменную (переменную сегментирования), а ищут естественные кластеры², находящиеся в базе данных по потребителям, полученной в ходе маркетинговых исследований. В этом случае, сначала производится группировка респондентов из числа потенциальных потребителей с помощью специальной аналитической процедуры в естественные кластеры — сегменты рынка. После этого определяются переменные, с помощью которых можно было бы формально задать рыночный сегмент. Данный подход известен также как *post hoc* метод.

Важно понимать, что кластеризация и классификация — это разные процедуры. В первом случае ищутся естественные группы (кластеры), во втором — формирование групп происходит по искусственно заданным критериям. Дадим краткое описание процедур классификации потребителей, используемых в процессе применения традиционных методов.

Широкое распространение получила группировка потребителей по методу **AID** (автоматический детектор взаимодействия). В соответствии с этим методом, выбирается какой-либо системообразующий критерий. Затем, выборка делится на

¹ См., например: Дубров А. М., Мхитарян В. С., Трошин Л. И. Многомерные статистические методы: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 352 с.

² Кластер — ветвь, гроздь.

ряд подгрупп, т. е. формируются подгруппы, в рамках которых наблюдается высокое значение системообразующего критерия. Так, например, выборка может быть разделена на мужчин и женщин, далее может быть выделено две подгруппы, проживающие в городе и сельской местности. Затем могут быть выделены подгруппы по доходам и т. д. Таким образом, можно сказать, что сегментирование по методу AID производится по нисходящей, «сверху вниз». Схематически данный процесс представлен на рис. 2.61.

Недостатком данного метода является то, что он пытается не «вычислить» рыночный сегмент, а «подобрать» его. Это делает данный метод достаточно трудоемким и, самое главное, не гарантирует получение точных профилей рыночных сегментов.

В отличие от этого метода сегментирование по методу кластерного анализа производится по восходящей, «снизу вверх». При этом, как и при применении метода AID *одновременно* рассматривается вся совокупность переменных (характеристик). Для этого на этапе маркетингового исследования потенциального рынка выделяют множество характеристик покупателя. Для проведения кластерного анализа, как показывает практика, необходима выборка не менее 200 единиц. Далее производится обработка полученных результатов. Все собранные данные рассматриваются по некой универсальной шкале, например, от 1 до 10, учитывающей выраженность параметра. После этого рассматриваются каждый объект, т. е. потребитель, по отдельности, а затем определяется, какие из них больше всего похожи между собой. Сходные потребители объединяются в кластер, который выступает как составной объект. Далее отыскиваются следующие наиболее сходные между собой объекты, которые объединяются в новый общий кластер. Процесс продолжается до тех пор, пока принятые значения параметров не укажут, что больше не осталось сходных объектов или кластеров, которые можно было бы объединить между собой. Схематически, процесс формирования кластеров представлен на рис. 2.61.

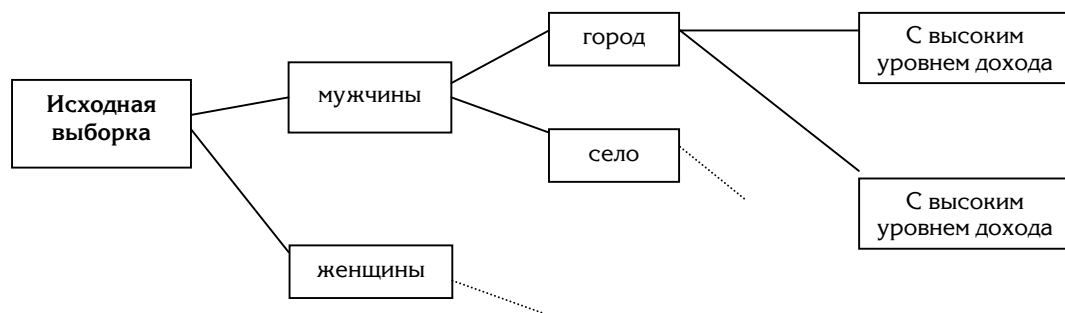


Рис. 2.61
Схема классификации по методу AID

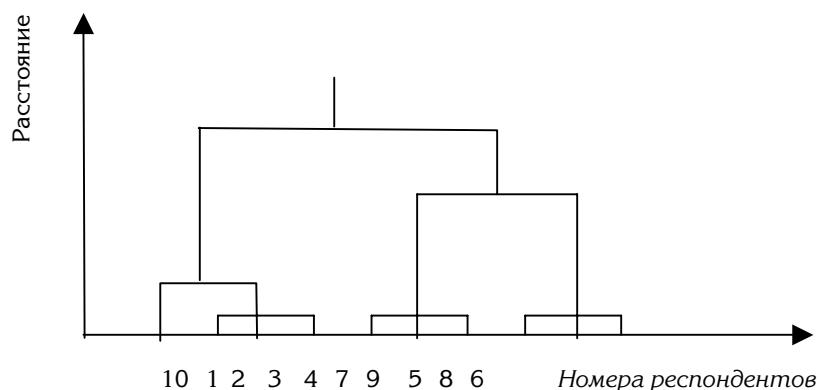


Рис. 2.62

Древовидная схема формирования кластера (дендрограмма)

В рамках приведенного примера мы можем выделить сегменты, основанные на кластерах, состоящих из объектов (10,1,2,3), (4,7,9) и (5,8,6). Дальнейшее объединение в общий кластер приводит к увеличению погрешности в смысле общности характеристик.

При всей простоте и наглядности данного метода его реализация является сложной системотехнической задачей. Во-первых, возникают проблемы выделения множества параметров, по которым будет производиться кластеризация, определения выносимых к рассмотрению характеристик покупателя. От правильности данного этапа зависит точность получаемых результатов. При различном определении множества получаются различные варианты кластеров-сегментов. Поэтому, для повышения точности результата необходимо просчитывать несколько вариантов. Во-вторых, возникает проблема выбора и задания уровня погрешности, который определяет степень кластеризации исходного множества объектов. Поэтому, априорный и *post hoc* методы часто комбинируют в один подход: т. е. возможно взять сегмент и определить, является ли он (сегмент) кластером или подгруппой сегментов.

Для практической реализации сегментирования рынка с применением кластеризации могут использоваться статистические пакеты типа SPSS и NCSS &PASS, которые содержат в себе процедуры иерархической кластеризации. Последний пакет содержит также очень, на наш взгляд, перспективный и слабо проработанный для проведения сегментирования рынка на сегодняшний день метод главных компонентов.

Гибкое сегментирование является динамической процедурой, которая предлагает гибкость в построении сегментов, базируясь на анализе потребительских предпочтений по отношению к предлагаемым альтернативам исполнения продукта, компьютерном моделировании выбора потребителя. В основе гибкого сегментирования лежит процедура совместного анализа (*conjoint analysis*). К достоинству данного метода можно отнести то, что он работает с латентными полезностями, позволяет достаточно точно выйти на группы потребителей при выводе нового товара на рынок. Недостатками же гибкого сегментирования является относительная дороговизна, достаточно сложная процедура реализации, возможные погрешности на уровне разработчиков при выборе атрибутов тестируемого товара, что сильно влияет на точность результатов. Кроме того, данный метод не учитывает различий в мотивах потребителей, динамическую взаимосвязь между нуждами, потребностями, желаниями потребителей и элементами мотивации, а сосредотачивает свое внимание лишь на работе с атрибутами товара, которыми мотивируется потребитель при его выборе. Это затрудняет использование его на рынках постсоветских стран, для которых характерно отсутствие устоявшихся стереотипов потребительского поведения, частая смена одних потребностей на другие при одних и тех же мотивах, наличие противоречий между истинными потребностями и потребляемыми товарами под воздействием асимметричного потока рекламы.

Четвертый метод, **компонентный анализ**, используемый при сегментировании, также основан на сложных методах статистического анализа и требует больших вычислительных ресурсов. Данный метод предложен П. Грином и отличается от других методов сегментирования тем, что он пытается определить, какой тип потребителей наиболее соответствовал бы определенным характеристикам товара. Этот метод имеет много общего с гибкой сегментацией, применим в равной мере к промышленному и потребительскому рынкам.

По мнению западных специалистов, гибкая и компонентное сегментирование являются, в основном, чисто академическими и трудно неприменимыми в реальной жизни.

Врезка

ПРИМЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

ПРИМЕР СЕГМЕНТИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АПРИОРНОГО МЕТОДА

Данный пример иллюстрирует процесс сегментирования потребителей на рынке стиральных машин г. Киева с использованием априорного метода. Метод включает несколько этапов. Рассмотрим их.

1. Выбор базиса сегментирования рынка. Таблица содержит описание мотивационного поля потребителей, которое формирует базис сегментирования. Описание мотивационного поля представляет собою выявление взаимосвязи между следующими тремя компонентами: нуждами и потребностями потребителя, а также элементами комплекса маркетинга.

Таблица

Описание мотивационного поля потенциальных потребителей

Нужда	Потребность	Комплекс маркетинга
Чистота одежды	Высокий класс стирки	Товар (класс стирка машины)
Сохранение	Выбор параметров стирки в зависимости от типа ткани	Товар (специальные программы для разных типов тканей)
Экономия времени	Быстрый цикл стирки Упрощенная покупка	Товар (скорость прохождения цикла стирка; наличие короткой программы) Распространение (широкая сеть магазинов; доставка; подключение)
Экономия усилий	Простота управления Автоматизм работы	Товар (панель управления на родном языке; уменьшенное количество органов управления; электронное управление)
Экономия средства	Низкий уровень потребления воды, электроэнергии Экономия в зависимости от количества и загрязнения белья	Товар (экономичность машины) Товар (система FUZZY-Logik; функция половинной загрузки)

2. Выбор множества параметров описание сегментов. Выбираем параметры описания сегментов из 4 основных групп: географических, демографических, поведенческих и психографических критериев. Географические критерии в границах рынка Киева значения не сыграют, критерии за поведением тяжело исследовать и использовать (абсолютное большинство покупателей делает покупку впервые). Для описания сегментов выбраны следующие критерии:

1. Из группы демографических — *уровень доходов* (важность именно этого критерия обуславливается относительно высокой ценой стиральных машин в сравнении с уровнем доходов населения. Стоимость наиболее дешевой автоматической стиральной машины составляет приблизительно 2100–2200 грн. при среднем уровне заработной платы в Киеве около 500 грн. Измерение этого показателя будет осуществлено с помощью параметрической интервальной шкалы в исследовательской анкете:

Шкала оценки уровня доходов потребителя

Укажите, пожалуйста, Ваш приблизительный уровень доходов в месяц, грн.:

До 500	500	600	700	800	900	1000	1250	1500	2000	2500 и более

2. Из группы психографических критериев — синтетический критерий «техновосприятие». Он отражает отношение покупателя к уровню технической сложности и вооруженности товара: отрицательное, положительное, нейтральное. Этот критерий сформировался на основе нескольких предпосылок:
 - 1) Покупка автоматических стиральных машин требует предшествующего ознакомления со специфическими техническими характеристиками машин (этих характеристик значительно больше, чем, например, у холодильника или кухонной плиты).
 - 2) Панели управления автоматических стиральных машин содержат, как правило, от 1 до 3 ручек и от 3 до 8–10 кнопок, в более дорогих машинах — также жидкокристаллическую панель для диалога с пользователем. Поэтому эксплуатация машин может вызвать как положительные, так и отрицательные эмоции, в зависимости от характера потребителя и простоты, гибкости, эргономичности системы управления машиной.
 - 3) Пользователями стиральных машин большей частью являются женщины, которые определяют определенную специфику в потребительских запросах относительно дизайна и процесса управления машиной.

Измерение этого параметра целесообразно осуществить следующим образом: проводить сегментацию по психографической характеристике «техновосприятие» на основе ответов респондента на вопрос со шкалой Тестоуна (Turstone). Для этого соответственно анализируется согласие или несогласие респондента с определенными мотивационными утверждениями типа:

1. Мне нравится, если в моей технике много функций и опций.
2. До покупки обязательно разбираюсь во всех технических характеристиках товара.
3. Долго занимаюсь поиском и выбором товара, который решил купить.
4. Покупаю только проверенные опытом товары.
5. Чем меньше кнопок — тем лучше.
6. Главное — чтобы техника работала.
7. Мои вещи должны быть уникальными.
8. Для меня очень важно, чтобы товар был красивый.

За каждый ответ № № 1–3 (положительное техновосприятие) респонденту зачислялся +1 балл, № № 4–6 (отрицательное техновосприятие) — –1 балл. Согласие с вопросами № № 7–8 свидетельствуют об элементах нейтрального техновосприятия. Алгебраическая сумма баллов определяет характеристику потребителя (таблица).

Таблица

Схема сегментирования по психографическим характеристикам потребителей

Алгебраическая сумма баллов	Примечание	Техновосприятие
Меньше -1	-	Отрицательное
Больше 1	-	Положительное
Равняется 0	-	Нейтральное
Равняется -1	утверждение 7 или 8 не отмечены	Отрицательное
	утверждение 7 или 8 не отмечены	Нейтральное
Равняется 1	утверждение 7 или 8 не отмечены	Положительное
	утверждение 7 или 8 не отмечены	Нейтральное

Следующим шагом на этом этапе является составление *характеристической функции*, анализ значения которой для конкретного потребителя давал бы возможность *однозначно* отнести этого потребителя к одному из сегментов.

Функция Y является функцией двух переменных: y_1 (доход) и y_2 (техновосприятие), где $y_1 \in [100; 2500]$, $y_2 \in \{-1; 0; 1\}$. Для получения характеристической функции воспользуемся зависимостью следующего вида:

$$Y = y_1 \times a^{y_2},$$

где a — любое число, достаточно большое, чтобы интервалы значений функции не пересекались. Для нашего примера возьмем 100.

Таким образом, в нашем случае функция будет иметь вид $Y = y_1$.

Анализ характеристической функции

На основе выше сказанного, функция Y будет принимать значение в следующих интервалах:

- Отрицательное техновосприятие: $Y \in [1; 25]$.
- Нейтральное техновосприятие: $Y \in [100; 2500]$.
- Положительное техновосприятие: $Y \in [10000; 250000]$.

Таким образом, мы получаем разбивку на сегменты по психографическому критерию и уровню доходов. В нашем примере получаем 9 рыночных сегментов.

1. **Формирование сегментов на основе разбивки респондентов по категориям.** Каждая полученная в результате исследования анкета получила собственный номер и была отнесена к одному из сегментов на основе вычисления характеристической функции.
2. **Формирование выборки.** Выборка была сформирована методом стратифицированного отбора.
3. **Сбор данных.** Для сбора необходимых для сегментирования данных был подготовлен массив из ответов 200 респондентов на вопросы анкеты.
4. **Проверка профилей сегментов.** На этом этапе осуществляется проверка и корректирование проведенной процедуры формирования сегментов. Важными критериями эффективности сегментирования на данном этапе является:
 - 1) сходство в мотивациях потребителей внутри сегментов;
 - 2) отличие в мотивациях потребителей между сегментами;
 - 3) специфичность комплекса маркетинга для каждого отдельного сегмента.
 Для проверки гипотез сегментирования рынка была сформирована анкета.

Ниже приведены задаваемые респондентам вопросы.

Оцените по 10-бальной шкале значимость для Вас следующих характеристик стиральной машины:

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • цена; • габариты; • надежность; • количество программ; • экономичность; • возможность загрузки большего количества белья; • простота управления; • скорость центрифуги. | } | <p style="text-align: right;">Цена</p> <p style="text-align: right;">Качество</p> |
|--|---|---|

Таблица

Значение характеристической функции для выбранных сегментов

Доход	Негативное техновосприятие		Нейтральное техновосприятие		Позитивное техновосприятие	
	Номер сегмента	Значение функции	Номер сегмента	Значение функции	Номер сегмента	Значение функции
Н	1	1–6	2	6–10	3	10–25
С	4	100–600	5	600–1000	6	1000–2500
В	7	10000–60000	8	60000–100000	9	100000–250000

Ответы респондентов на эти вопросы дают возможность определить значимость ($w_i, i=1..8$) для них отдельных характеристик стиральной машины.

Для проверки выдвинутой гипотезы сегментирования рынка была использована такая аналитическая процедура, как множественная корреляция. Для анализа использовался профессиональный статистический пакет *Statistica 5.5*.

5. **Процедура анализа.** Для проверки выдвинутой гипотезы сегментирования рынка в качестве аналитической процедуры была использована множественная корреляция. Для анализа использовался профессиональный статистический пакет *Statistica 5.5*. Просчитывались коэффициенты корреляции респондентами, относящимися к одному рыночному сегменту в соответствии с выдвинутой гипотезой с последующим сравнением со значениями корреляции с респондентами из соседних сегментов и средним значением по выборке в целом (табл. 4).

Таблица 4

Коэффициенты корреляции отдельных сегментов

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Коэффициент корреляции, R	0,84	0,48	0,79	0,91	0,43
	Сегмент 6	Сегмент 7	Сегмент 8	Сегмент 9	Вся выборка
Коэффициент корреляции, R	0,94	0,85	0,57	0,87	0,43

Анализируя таблицу можно прийти к выводу, что сетка сегментирования в целом верна, т. к. коэффициенты корреляции внутри сегментов достаточно высоки, за исключением сегментов 2, 5 и 8. Респондентов из этих сегментов можно объединить с потребителями из других сегментов, а такой переменной как «нейтральное техновосприятие» можно пренебречь, агрегировав рынок в более крупные сегменты. Мотивации этих респондентов подобны мотивации потребителей из других сегментов. Скорректировав сетку сегментирования, получаем в итоге 6 рыночных сегментов. Для большей уверенности в точности принимаемого решения было бы желательно проверить гипотезу с использованием, например, факторного анализа.

ПРИМЕР СЕГМЕНТИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КЛАСТЕРНОГО МЕТОДА

Например, нам необходимо выяснить какое количество сегментов присутствует на рынке легковых автомобилей¹. Для решения данной задачи были проделаны следующие шаги:

1. Используя концепцию мультиатрибутивного товара², была сформирована совокупность атрибутов товара, по отношению к которым потенциально могут разниться предпочтения потребителей. Пусть к таким относятся следующие:

- Цена
- Класс автомобиля
- Расход топлива
- Максимальная скорость
- Количество мест
- Количество дверей
- Наличие АБС

2. Сформулирована опросная анкета, в которой были заданы вопросы относительно предпочтений потребителей и их основных социально-экономических и психографических характеристиках. Вопрос относительно звучал следующим образом:

Оцените, пожалуйста, по 20-бальной шкале значимость следующих характеристик легкового автомобиля:

- | | |
|--|-------|
| <input type="checkbox"/> Цена | _____ |
| <input type="checkbox"/> Класс автомобиля | _____ |
| <input type="checkbox"/> Расход топлива | _____ |
| <input type="checkbox"/> Максимальная скорость | _____ |
| <input type="checkbox"/> Количество мест | _____ |
| <input type="checkbox"/> Количество дверей | _____ |
| <input type="checkbox"/> Наличие антиблокировочной системы | _____ |

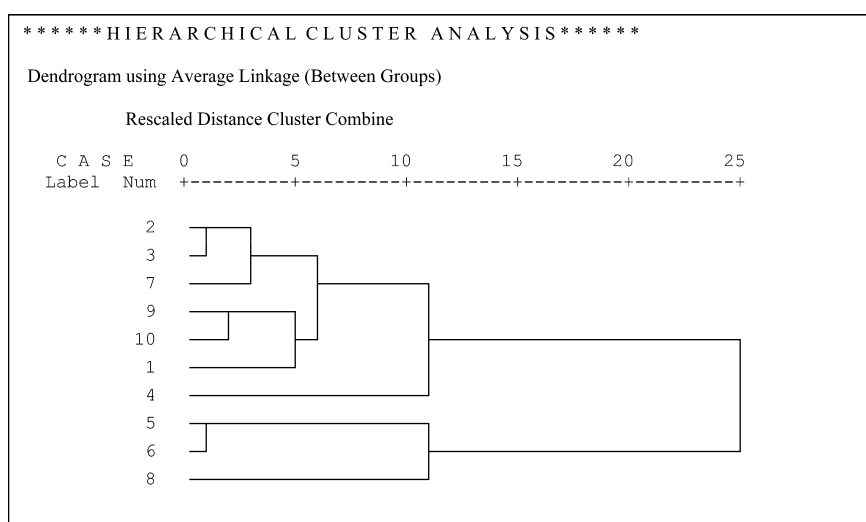
3. Был проведен опрос потенциальных потребителей, в ходе которого были получены ответы на интересующие вопросы. Для простоты примера, было опрошено 20 человек. Для обработки результатов применим пакет прикладных статистических программ SPSS 12.0. Полученные данные были занесены в исходные данные.

¹ Пример носит упрощенный, иллюстративный характер.

² Более подробно см., например: Зозулев А. В. Поведение потребителей: Учебное пособие. — К.: Знання, 2004. — 364 с.

data1 - SPSS Data Editor								
File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Window Help								
6 : door 20								
	price	class	fuel	speed	seating	door	abs	var
1	10,00	10,00	20,00	12,00	15,00	14,00	18,00	
2	20,00	10,00	15,00	15,00	15,00	16,00	19,00	
3	19,00	10,00	18,00	17,00	16,00	15,00	17,00	
4	20,00	10,00	17,00	15,00	10,00	10,00	10,00	
5	4,00	20,00	5,00	18,00	20,00	18,00	20,00	
6	1,00	20,00	5,00	17,00	17,00	20,00	20,00	
7	13,00	12,00	15,00	15,00	15,00	18,00	17,00	
8	5,00	20,00	5,00	20,00	19,00	5,00	19,00	
9	9,00	12,00	12,00	13,00	10,00	15,00	17,00	
10	9,00	8,00	10,00	14,00	15,00	15,00	19,00	

4. Для обработки исходных данных был задействован метод *иерархической кластеризации*, краткая суть которого состоит в том, что анализируются евклидовы расстояния между векторами (ответами потребителей), например, между 1-м и 2-м, 1-м и 3-м и т. д., 2-м и 3-м и т. д. После чего выявляется минимальное расстояние. Эти два элемента объединяются и в дальнейшем рассматриваются как единый. После чего снова анализируются расстояния между векторами (в нашем случае — ответами респондентов из числа потенциальных покупателей легкового автомобиля). Для отражения данного процесса строится дендрограмма, отражающая степень близости ответов респондентов. В нашем случае получаем следующую дендрограмму (рисунок).



Дендрограмма процесса кластеризации потребителей на рынке

- Как видно из дендрограммы, на исследуемом нами рынке по перечисленным выше атрибутам товара можно выделить два рыночных сегмента. К первому относятся респонденты 2, 3, 7, 9 и 10, а во второй сегмент входят респонденты 5, 6 и 8.
5. Для формирования профилей рыночных сегментов проанализируем анкетные данные потребителей и на основе одного из подходов к сегментирования рынка или их комбинации определим переменные сегментирования и сформируем профили получившихся сегментов. В нашем, иллюстративном, примере, проанализировав исходные данные можно легко заметить, что основные различия связаны с уровнем доходов потенциальных потребителей. Естественно, что в более реалистичных примерах, когда количество анкет превышает 200 единиц, такой анализ является не столь наглядным. Зная количество кластеров, задействовав процедуру кластеризации по средним (*K-Means Cluster*) мы можем получить центры этих кластеров, что в нашем случае означает типовые предпочтения по исследуемым параметрам целевых сегментов (рисунок).

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
PRICE	3,33	14,29
CLASS	20,00	10,29
FUEL	5,00	15,29
SPEED	18,33	14,43
SEATING	18,67	13,71
DOOR	14,33	14,71
ABS	19,67	16,71

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	3,000
	2	7,000
Valid		10,000
Missing		,000

Данные по центрам кластеров, полученные с помощью SPSS 12.0

Как видно из приведенного материала, в случае использования кластерного метода сегментирования рынка первоначально ищутся естественные кластеры, а уж потом выбираются переменные, задающие профили рыночных сегментов.

ПРИМЕР СЕГМЕНТИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ГИБКОГО МЕТОДА НА ОСНОВЕ СОВМЕСТНОГО АНАЛИЗА

Одним из наиболее популярных методов анализа потребителей, особенно в случае проведения маркетинговых исследований при выводе на рынок новых

товаров, является совместный (conjoint) анализ. Проведение совместного анализа предоставляет возможность маркетологу определить как распределяются потребители на рынке по своим предпочтениям на основе анализа потребительских оценок предложенных вариантов выполнения товара. В этом случае, в отличие от приведенного выше примера, исследователь работает с латентными (скрытыми) полезностями атрибутов товара для потребителя, что существенно повышает точность получаемых результатов. Это свойство совместного анализа позволило положить его в основу, так называемого, гибкого метода сегментирования рынка.

Существует несколько вариантов проведения совместного анализа. Рассмотрим основные этапы процедуры данного анализа, общие для всех них. Для иллюстрации метода возьмем рынок авторучек.

Подготовительный этап. Формируем выборку респондентов, которые относятся к целевой аудитории. Пусть, для простоты изложения было отобрано 10 человек.

Этап 1. Выделили атрибуты товара, которые определяют выбор потребителя. Было отобрано три базовых атрибута, а именно:

- цена: высокая или низкая;
- система пера: капиллярная или шариковая;
- тип тучки: одноразовая или многоразовая.

Этап 2. Сформировали план эксперимента путем комбинации атрибутов с их значениями. Пусть атрибут 1 (цена) у нас будет переменной X_1 , атрибут 2 (система пера) — X_2 и атрибут 3 (тип ручки) — X_3 . Поскольку каждый из них может принимать в нашем примере только два значения, то определим их как 0, если X_i — принимает первое значение и 1 — если X_i принимает второе значение. План эксперимента в этом случае имеет такой вид:

№ комбинации	X_1	X_2	X_3
1	0	0	0
2	0	0	1
3	0	1	0
4	0	1	1
5	1	0	0
6	1	0	1
7	1	1	0
8	1	1	1

Например, комбинация № 3 означает такое сочетание: дорогая одноразовая шариковая ручка.

Этап 3. Разрабатываем формы для оценки респондентами получившихся комбинаций исполнения товара.

Этап 4. Проводим опрос респондентов. В зависимости от используемой в дальнейшем процедуры математической обработки полученных данных это может быть ранжирование в таблице, сортировка карточек с вариантами исполнения товара в зависимости от степени предпочтения или балльная оценка (например, по 100-балльной шкале) степени удовлетворенности предложенными вариантами (таблица).

Гипотетические результаты ответа i -го респондента

№ комбинации	Цена	Система пера	Тип ручки	Ответ i -го респондента
1	Высокая	Капиллярная	Одноразовая	40
2	Высокая	Капиллярная	Многоразовая	50
3	Высокая	Шариковая	Одноразовая	10
4	Высокая	Шариковая	Многоразовая	55
5	Низкая	Капиллярная	Одноразовая	65
6	Низкая	Капиллярная	Многоразовая	100
7	Низкая	Шариковая	Одноразовая	50
8	Низкая	Шариковая	Многоразовая	80

Этап 5. Обработка полученных результатов. По результатам выполнения респондентами действий по оценке предложенных вариантов и получение частичных полезностей (важности атрибутов товара)¹. Предположим, что получены результаты, приведенные в следующей таблице.

¹ Соответствующий модуль содержит, например, пакет SPSS 10.0 и выше.

Полезности атрибутов для респондентов

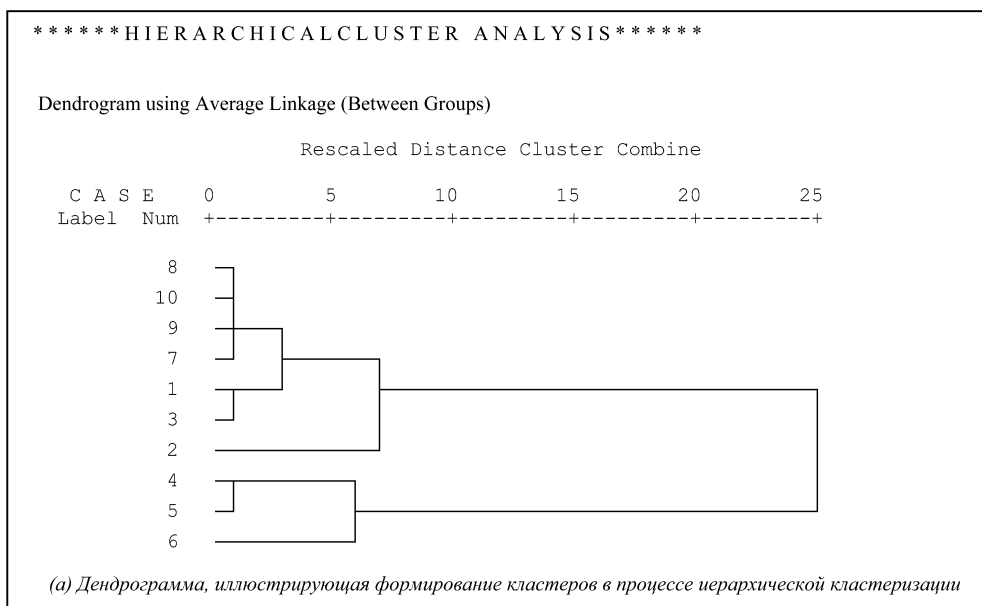
Респондент	Полезность атрибута 1	Полезность атрибута 2	Полезность атрибута 3
	0,18	0,42	0,40
	0,14	0,26	0,60
	0,18	0,40	0,42
	0,58	0,18	0,24
	0,53	0,17	0,30
	0,74	0,10	0,16
	0,28	0,32	0,40
	0,30	0,30	0,40
	0,30	0,31	0,39
	0,29	0,30	0,41

Полученные результаты позволяют сделать несколько выводов. Во-первых, зная важность атрибутов, стоимость реализации каждой функции и платежеспособность целевых клиентов можно с помощью процедуры функционально-стоимостного анализа разработать оптимальный товар для каждого рыночного сегмента. Во-вторых, используя процедуру иерархической кластеризации можно провести сегментацию рынка. Для нашего примера результаты приведены на рисунок, а. Как видно из рисунка, на рынке существует два основных сегмента, чьи предпочтения существенно разнятся. Зная количество сегментов-кластеров и используя процедуру кластеризацию, по средним получаем значения для центров полученных сегментов, что позволяет определить оптимальный для данной целевой аудитории вариант исполнения товара (3 (б))¹. И, в-третьих, зная результаты совместного анализа, можно перейти к вопросам ценообразования на продукцию. Например, используя формулу, данные совместного анализа и воспринятый уровень качества (например, с помощью техники семантического дифференциала) получим следующую формулу.

¹ Использовался пакет SPSS 11.0.

$$C_{mf} = \frac{A_{mf}}{A_{mвк}} \cdot C_{mвк} . \quad (1)$$

В формуле C_{mf} — цена на товар фирмы, — цена на товар ведущего конкурента, — отношение потребителей к товару фирмы, — отношение потребителей к товару ведущего конкурента.



Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
	1	2
Price	,62	,24
Pero	,15	,33
Type	,23	,43

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	3,000
	2	7,000
Valid		10,000
Missing		,000

а) Центры кластеров, полученные с помощью процедуры K-Means Cluster

Результаты кластерного анализа

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

После получения сетки сегментирования рынка возникает вопрос анализа правильности полученных результатов (сетки сегментирования рынка). Под эффективностью понимается достижение минимального уровня расхождения между реальным рыночным поведением потребителей и формальным, следующим из описания полученных профилей. Для того, чтобы полученный вариант сетки сегментирования соответствовал необходимым условиям эффективности, он должен удовлетворять следующим критериям:

- должна существовать схожая мотивация в рамках каждого сегмента;
- должны существовать существенные различия в мотивациях между сегментами;
- потребители в рамках сегмента должны быть доступными;
- каждый сегмент должен иметь четкие характеристики (такие как, например, методы закупок, темпы роста) и точный профиль сегмента;
- полученные сегменты должны быть относительно стабильны во времени;
- каждый сегмент должен иметь определенных конкурентов (не бывает отсутствия конкурентов, существуют ее разновидности);
- каждый сегмент должен быть достаточно малым, чтобы иметь возможности существенно усилить конкурентные преимущества и эффективно защищаться от конкурентов;
- каждый сегмент должен быть достаточного размера, чтобы обеспечить необходимый уровень рентабельности;
- каждый сегмент должен обслуживаться собственным комплексом маркетинга;
- маркетолог должен знать факторы, способствующие успешному развитию сегмента, а также факторы угроз.

2.4.2.7. Отбор целевых рынков

2.4.2.7.1. Оценка привлекательности рыночных сегментов

После проведения компанией сегментирования рынка наступает этап идентификации целевых рынков.

Целевой рынок — это наиболее привлекательный для предприятия рынок или его сегмент, на котором ему целесообразно сосредотачивает свою деятельность.

На этом этапе перед предприятием становятся актуальными два вопроса:

1. Сосредоточить свое внимание на всем рынке в целом или же работать лишь на некоторых сегментах?
 2. Какие из выбранных сегментов являются наиболее привлекательными?
- Другими словами, ставится вопрос: «Какой из рыночных сегментов является маркетинговой возможностью фирмы?».

Маркетинговая возможность фирмы — это наиболее привлекательное направление приложения маркетинговых усилий, на котором предприятие может добиться стратегических конкурентных преимуществ.

Графическое представление маркетинговой возможности представлено на рис. 2.63.



Рис. 2.63

Маркетинговая возможность фирмы

Выбор стратегии охвата рынка зависит от совокупности факторов, в частности: стратегических целей компании, конкурентной ситуации на рынке, свойств товара и однородности рыночного поведения потребителей на рынке, этапа жизненного цикла товара, ресурсов (в т. ч. технологических) и возможности доступа к рынку.

Оценка привлекательности рыночных сегментов предполагает проведение следующих видов анализа для каждого рассматриваемого рыночного сегмента:

- целевой анализ;
- анализа рыночного спроса;
- анализ конкуренции;
- ресурсный анализ;
- анализ прибыльности.

Целевой анализ является первым шагом на пути анализа привлекательности рынка. В ходе такого анализа компании необходимо определиться с целесообразностью работы на данном рынке, соответствие этого стратегическим целям компании.

Анализ рыночного спроса предполагает анализ системы показателей, характеризующих спрос на определенную товарную категорию, так и на товар конкретной фирмы. Анализ этих показателей позволяет компании увидеть потенциальную привлекательность рынка для компании, концептуальные линии поведения предприятия на нем.

Проведение анализа конкуренции преследует за цель анализ рыночного предложения, исследования методов конкурентной борьбы и стратегий маркетингового поведения компаний-конкурентов на исследуемом рынке.

Ресурсный анализ предполагает исследование требуемых собственных и привлеченных ресурсов (материальных, в т. ч. финансовых, технологических, информационных, кадровых и т. п.), необходимых для получения и поддержания конкурентных преимуществ на анализируемом рынке, реализации требуемых для этого стратегий и мероприятий.

Анализ прибыльности является завершающим этапом, в ходе которого с учетом прогностических оценок объемов сбыта продукции на рынке и стоимости необходимых для этого ресурсов формируются оценки финансовых показателей эффективности работы на рынке.

Ниже предлагается авторская методика оценки привлекательности сегментов, которая детализирует и упорядочивает проведение такого анализа. Данную методику можно запрограммировать и использовать как составляющую часть АРМ-маркетолога для работы в интерактивном режиме.

Методика предполагает прохождение ряда этапов. После рассмотрения этих этапов приводится дополнительный поясняющий теоретический материал.

I. Анализ целей компании и определение стратегической целесообразности работы с сегментами рынка

На данном этапе определяются цели, которые ставит перед собой компания при работе как на рынке в целом, так и отдельных его частей. Во многом, этот этап является определяющим и связан с теми стратегическими целями, которых желает достичь компания. Например, если компания выбирает стратегию создания ценового зонтика для недопущения создания плацдарма для проникновения других компаний на данный товарный рынок, то она вынуждена покрыть все основные ценовые сегменты рынка. Аналогичная ситуация возникает в случае демпинга с целью монополизации рынка и в ряде других случаев. Таким образом, отбор рыночных сегментов в первую очередь будет определяться стратегическими целями и задачами компании.

II. Анализ рыночного спроса

Привлекательность рынка в первую очередь определяется состоянием рыночного спроса, системы показателей уровня (рис. 1.12) и структуры спроса. Именно поэтому после определения целей анализ привлекательности рынка начинается с анализа рыночного спроса, в частности, анализа емкости рынка.

Рассмотрим некоторые базовые положения теории рыночного спроса с учетом приведенного в пункте 1.2 данной книги.

Спрос характеризуется количественными и качественными показателями.

Уровень спроса — это то количество товаров, на которое выставляется требование со стороны потребителей и выраженное в стоимостных или натуральных единицах.

Структура спроса — это то, на какие именно товары и в каком количестве потребители выставляют свои требования на одном рынке.

Когда мы говорим о спросе на рынке, то мы говорим, по сути дела, о парах $\langle S_i, Q_i \rangle$, где S_i — ассортиментные позиции, на которые выставляется требование, Q_i — уровень спроса, i — количество ассортиментных позиций.

Спрос по временному критерию подразделяют на *текущий* и *срочный*. Последний, в свою очередь, подразделяется на *краткосрочный* (до года включительно), *среднесрочный* (3-5 лет) и *долгосрочный* спрос.

При проведении маркетинговых исследований при формулировке цели необходимо определиться со срочностью определяемого спроса. Срочность спроса определяется в таком случае исходя из двух, порой противоположных по направленности, требований:

- желательная срочность определяемого спроса. Определяется исходя из оценочного периода окупаемости вложений.
- возможная срочность определяемого спроса. В ходе такого анализа используют таких два термина, как стратегический горизонт планирования и зона устойчивых прогнозов.

Срочный спрос можно представить как интеграл по времени функции спроса, а сам уровень спроса равен площади подынтегральной кривой (рис. 2.64).

Если принять, что ключевые факторы маркетинговой среды и не изменяются, совокупное маркетинговое давление остается на том же уровне, то получим, что спрос не меняется и срочный спрос за время t можно определить как текущий уровень спроса умноженный на промежуток времени t (рис. 2.65).

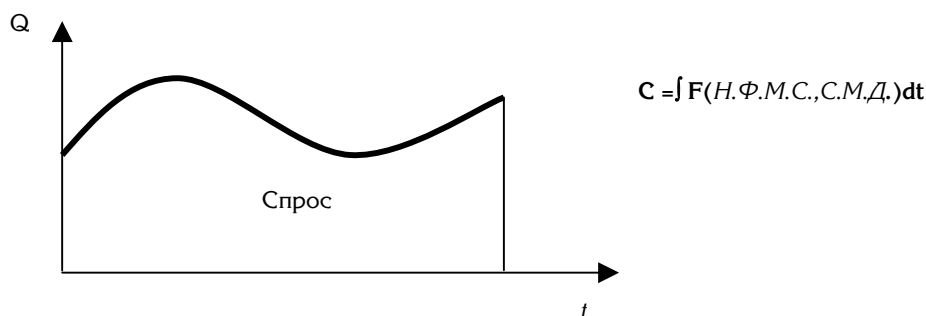


Рис. 2.64
Функция спроса на рынке

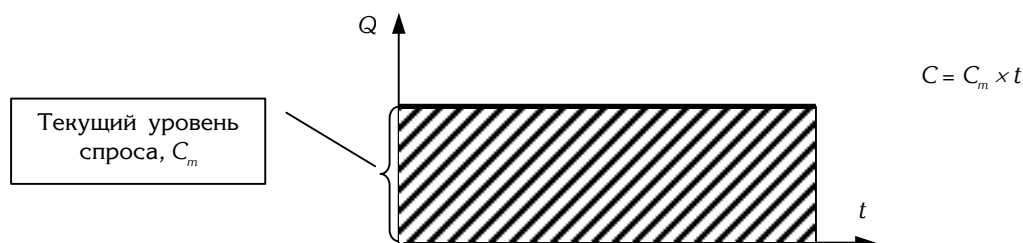


Рис. 2.65
Функция спроса при неизменных факторах маркетинговой среды

Реально, выше приведенная ситуация является маловероятной. В связи с тем, что аналитическое выражение функции спроса в большинстве случаев получить невозможно либо это слишком дорогая процедура, то, как альтернативный вариант, для формирования приближенной оценки уровня спроса используют коэффициенты.

Виды спроса и соответствующий вид маркетинга представлены в таблице 2.28.

Таблица 2.28
Виды спроса и маркетинга

Спрос	Вид маркетинга	Задача маркетинга
Отрицательный	Конверсионный	Проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару и можно ли с помощью комплекса маркетинга изменить это отношение

Окончание табл. 2.28

Спрос	Вид маркетинга	Задача маркетинга
Отсутствие спроса	Стимулирующий	Отыскать способы увязки присущих товару выгод (первый уровень товара) с естественными потребностями и интересами потребителя
Скрытый (потенциальный)	Развивающий	Оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги
Падающий	Ремаркетинг	Выявить причины падения спроса и переработать комплекс маркетинга
Нерегулярный	Синхромаркетинг	Отыскать способы сглаживания колебаний спроса с помощью гибких цен, стимулирования, отыскания новых применений товара в период спада спроса
Полноценный	Поддерживающий	Напоминающая реклама, МИ, повышение качества товара и уровня обслуживания
Чрезмерный	Демаркетинг	Понизить уровень спроса через цены, отсутствие рекламы
Нерациональный	Противодействующий	Убедить отказаться от покупки через распространение информации, повышение цен; ограничение доступа

Этапы формирования рыночного спроса и основные показатели уровня спроса представлены на рис. 2.66. Рассмотрим их.

Как видно из схемы, в основе формирования рыночного спроса находится система ценностей человека. Ценности — это те перманентные, никогда полностью не удовлетворяемые мотивы, достижение которых формирует жизненный план человека. Одной из наиболее применяемых в практике маркетинговых и социологических исследований систем ценностей является система ценностей М. Рокича (табл. 2.29).

Мотивы, пройдя сквозь призму социокультурных и психологических особенностей личности, трансформируются в различные потребности. Потребности, подкрепленные волевой составляющей, трансформируются в запрос. Сумма запросов потребителей, подкрепленных необходимым уровнем платежеспособности, формируют рыночный спрос. Сформировавшийся спрос характеризуется системой количественных показателей, приводимых ниже.

Первичный уровень спроса — этот уровень спроса на рынке, который существует без оказания маркетингового давления на потребителей.

Показатели уровня спроса:

На рынке в целом	На товары фирмы
<i>Текущие:</i>	
Абсолютный рыночный потенциал	Абсолютная рыночная доля
Текущий рыночный потенциал	Относительная рыночная доля
<i>Прогнозные:</i>	
Емкость рынка	Потенциал продаж
Первичный уровень спроса	Прогноз продаж

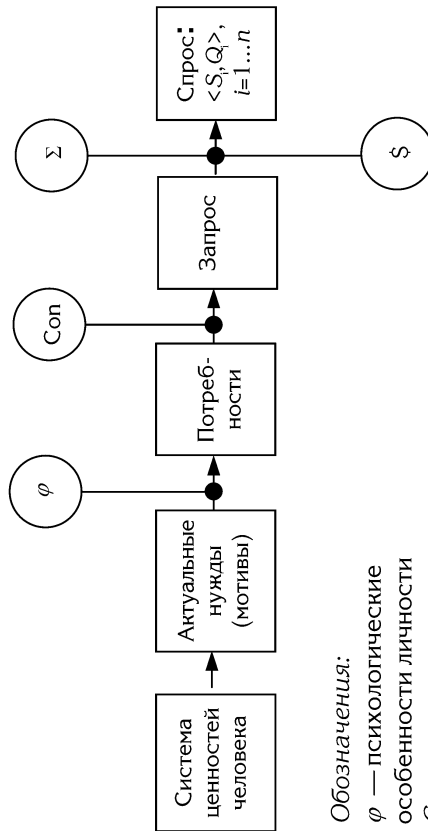


Таблица 2.29

Шкала ценностей М. Рокича

Желательное конечное состояние (терминальные ценности)	Инструментальные компоненты (модели поведения)
Комфортная жизнь	Честолюбие
Захватывающая жизнь	Широта мнений
Успех	Талант
Жизнь в мире	Бодрость
Жизнь в красоте	Чистота
Равноправие	Смелость
Безопасность семьи	Прощение
Свобода	Помощь
Счастье	Честность
Внутренняя гармония	Воображение
Зрелая любовь	Независимость
Национальная безопасность	Интеллект
Наслаждение	Логика
Спасение	Любовь
Самоуважение	Послушание
Социальное признание	Вежливость
Истинная дружба	Ответственность
Мудрость	Самоконтроль

Первичный уровень спроса является важным показателем с точки зрения оценки привлекательности рынка, т. к. чем он выше, тем меньше средств требуется со стороны предприятия на продвижение. Уровень первичного спроса имеет обратно пропорциональную зависимость по отношению к классу нужд в пирамиде А. Маслоу, на удовлетворение которых направлен товар. Он выше для товаров повседневного спроса, и ниже для товаров импульсного спроса. Так, например, он высокий для таких товаров, как хлеб, соль, сахар и низкий на жевательную резинку, статусные товары.

Текущий рыночный потенциал — это предел, к которому стремится уровень рыночного спроса при приближении затрат на маркетинг на рынке к такой величине, что их дальнейшее увеличение не приводит к увеличению спроса при данных неуправляемых факторах маркетинговой среды.

$$P_r = \lim_{CМД \rightarrow \infty} C(НФМС, СМД).$$

Текущий рыночный потенциал является важной характеристикой спроса на рынке, т. к. он дает возможность фирме оценить какой предельный объем товара

данного класса способен поглотить рынок при существующих факторах макро-маркетинговой среды.

Абсолютный рыночный потенциал — это предел рыночного потенциала при нулевой цене, т. е. то максимальное количество товара, на которое выставляется требование исходя из существующего уровня развития потребностей.

$$P_a = \lim_{\text{цена} \rightarrow 0} P_r$$

Абсолютный рыночный потенциал является индикативной величиной, характеризующей потенциал расширения спроса на рынке при идеальных с точки зрения потребителя рыночных условиях. Например, сколько будет потреблено красной лососевой икры, если ее цена будет удовлетворять абсолютно всех потенциальных покупателей. Величина абсолютного рыночного потенциала характеризует запросы потребителей, сформировавшиеся в определенной социокультурной среде.

Емкость рынка — это то максимальное количество товара, которое способен поглотить рынок на данных условиях (существующих макро- и микрофакторах маркетинговой среде).

В отличие от текущего рыночного потенциала емкость рынка характеризует фактический спрос на рынке на данный вид товара, исходя из существующих факторов маркетинговой среды и совокупного маркетингового давления на потребителей со стороны всех фирм, работающих на данном рынке.

Анализ емкости рынка — это то, с чего, в первую очередь, начинается анализ привлекательности любого рынка.

В ретроспективе емкость рынка можно оценить по совокупному объему продаж всех компаний на рынке или по следующей формуле:

$$V_p = V_n + V_u - V_{\text{э}} - R,$$

где V_p — емкость рынка;
 V_n — объемы производства внутри страны;
 V_u — объемы импорта;
 $V_{\text{э}}$ — объемы экспорта;
 R — остатки на складах.

К системе количественных показателей, характеризующих спрос на товары конкретной фирмы, относятся потенциал продаж, прогноз продаж, абсолютная и относительная рыночная доля предприятия.

Абсолютная рыночная доля — это доля продаж (в натуральном или стоимостном выражении) предприятия в совокупных продажах на данном рынке.

Абсолютная рыночная доля может измеряться в процентах или долях:

$$S_a = \frac{V_{np}}{V_p} \cdot 100 \%,$$

где S_a — абсолютная рыночная доля, выраженная в процентах;

V_p — емкость рынка;

V_{np} — объем продаж предприятия.

Относительная рыночная доля — это доля продаж компании по отношению к продажам ее конкурентов на данном рынке.

В формульном выражении имеем:

$$S_{отн} = \frac{V_{np}^{\phi}}{V_{np}^{конкур}} \cdot 100 \% = \frac{S_a^{\phi}}{S_a^{конкур}} \cdot 100 \%,$$

где $S_{отн}$ — относительная рыночная доля, выраженная в процентах;

V_{np} — объем продаж фирмы и ее конкурента;

S_a — абсолютная рыночная доля фирмы и ее конкурента.

Относительная рыночная доля является важным показателем для анализа конкурентных преимуществ компании (см. базовые стратегии компании по М. Портеру)

Потенциал продаж — наиболее оптимистическая абсолютная рыночная доля, на которую может надеяться компания при существующих факторах маркетинговой среды и собственной маркетинговой стратегии.

Для изменения величины потенциалы продаж компания может прибегнуть к комплексу мероприятий, представленных на рис. 2.

Прогноз продаж — реалистичная оценка рыночной доли, на которую может надеяться компания в плановом периоде.

В наиболее общем виде формула, которая могла бы учесть факторы, влияющие на формирование уровня спроса на продукцию отдельно взятой компании, имеет следующий вид:

$$C = N_{\text{потенц}} \cdot I_{\text{ср}} \cdot t \cdot k_{\text{мотив}} \cdot k_{\text{измен. мотив}} \cdot k_{\text{привер}} \cdot k_{\text{конкур}} \cdot k_{\text{диффузии}} \cdot k_{\text{воспр}} \quad (*)$$

где $N_{\text{потенц}}$ — количество потенциальных потребителей в рамках сегмента;
 $I_{\text{ср}}$ — средняя интенсивность потребления товара в сегменте,
 t — время;
 $k_{\text{мотив}}$ — доля респондентов, мотивациям которых удовлетворяет исследуемый товар;
 $k_{\text{измен. мотив}}$ — коэффициент, учитывающий изменение мотиваций за исследуемый период времени под воздействием факторов маркетинговой среды (рис. 2.67);
 $k_{\text{привер}}$ — коэффициент, отражающий приверженность потребителей к марке товара;
 $k_{\text{конк}}$ — коэффициент, учитывающий действия конкурентов и получаемый путем экспертных оценок;
 $k_{\text{восп}}$ — коэффициент восприятия, отражающий инертность восприятия потребителями товара на рынке и отраженный в квазинормальном распределении (рис. 2.68),
 $k_{\text{диффузии}}$ — коэффициент, учитывающий диффузию информации о товаре на рынке, т. е. в данном случае доля потребителей, охваченных информацией.

Факторы маркетинговой среды 1	Факторы маркетинговой среды 2 t
t_0 мотивации 1, $N1$ или доля потребителей 1	Мотивации 2, $N2$ или доля потребителей 2
$k_u = N2/N1 = \text{доля 1/доля 2}$	

Рис. 2.67

Изменение мотиваций потребителей

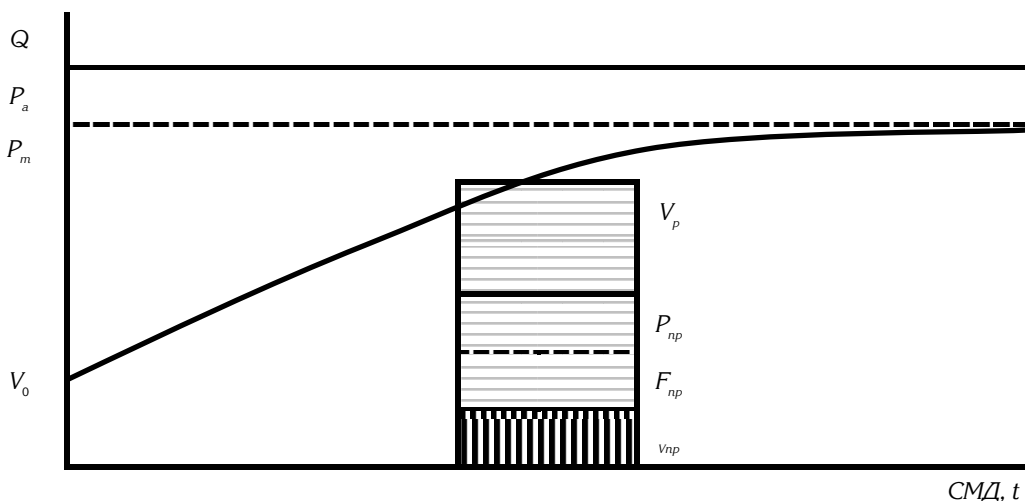


Рис. 2.68

Распределение потребителей по времени восприятия товара

Графически показатели, характеризующие уровень спроса на рынке и на товары отдельно взятой компании, представлены на рис. 28.

Говоря о рыночном спросе необходимо сделать некоторые замечания относительно такого понятия как «потребность», как источника формирования спроса. Кейнс разделил все потребности человека на **абсолютные** и **относительные потребности**. Абсолютные потребности в рамках его трактовки — это нужды которые есть у человека и которые могут быть удовлетворены (человека можно накормить, обеспечить индивидуальными средствами передвижения и т. п.). Насыщение абсолютных потребностей возможно, а относительных нет. Относительные потребности нельзя насытить, потому что чем выше общий их уровень, тем больше стремление этот уровень превзойти (купить еще лучшую марку автомобиля, одежду и т. п.). В силу этого иногда люди, чей жизненный уровень в абсолютном измерении повысился, склонны считать, что их положение ухудшилось, если те, кого они считали объектом сравнения, стали жить лучше, чем раньше. Изменения в относительных потребностях сказывается на структуре рыночного спроса.



P_a — абсолютный потенциал рынка

P_m — текущий потенциал

V_0 — первоначальный уровень спроса

V_p — емкость рынка

P_{np} — потенциал продаж фирмы

F_{np} — прогноз продаж фирмы

V_{np} — объем продаж фирмы

Рис. 2.69

Зависимость уровня спроса от совокупного маркетингового давления

Для прогнозирования спроса на рынке необходимо понимание различий между **родовыми** и **производными потребностями** по Эбботу. Производная потребность представляет собой технологический отклик на родовую потребность. Например, автомобиль является производной потребностью относительно родовой потребности в автономных индивидуальных средствах передвижения. Насыщение не имеет отношение к родовой потребности, оно характеризует лишь производную, или превалирующую в определенное время технологическую реакцию. При некоторых условиях можно наблюдать насыщение производной потребности как следствие возросшего потребления товара на определенной стадии его жизненного цикла. Предельная полезность производной потребности имеет тенденцию к снижению. Однако благодаря импульсу, приданному технологическим прогрессом родовая потребность не насыщается, так как стремится к более высоким уровням, обусловленным появлением усовершенствованных товаров и, следовательно, новых производных потребностей. Таким образом, производство товаров для удовлетворения родовых потребностей будет постоянно стимулироваться собственной революцией. Данный факт важно учитывать при прогнозировании состояния спроса на рынке. Иногда может возникнуть ситуация, когда результаты исследований показывают, что рынок близок к состоянию насыщения и создается впечатление, что места на данном рынке для новой компании уже нет. Однако если предприятие выходит на рынок с товаром, удовлетворяющим потребности потребителей на новом технологическом уровне, это приводит к сбросу насыщенности рынка практически к нулевой отметки, т. е. рынок становится «открытым» для нового товара, потребитель переключается на новый с технологической стороны удовлетворения потребности, товар. Действительно, в свое время наблюдалось насыщение рынка бобинными магнитофонами. Однако появление на рынке кассетных магнитофонов привело к моральному устареванию предыдущего класса магнитофонов, потребители, которые даже если и имели магнитофон, стали приобретать новые модели аудиотехники. Аналогичная ситуация была с цветными телевизорами, персональными компьютерами и т. д. Схематически данная картина приводится на рис. 2.70.

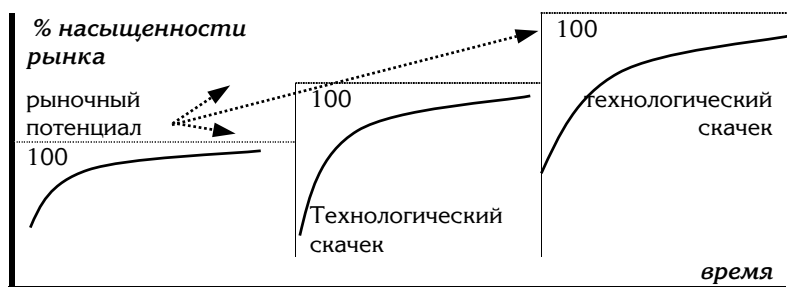


Рис. 2.70

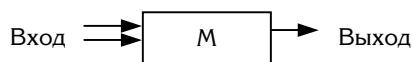
Влияние технологических скачков на состояние насыщенности рынка

Для прогнозирования спроса применяются два основных класса методов — эвристические методы прогнозов и основанные на моделях (экономико-математические).

Эвристические методы базируются на догадках, интуиции, опыте лиц, участвующих в выработке прогнозов. Такие прогнозы не следуют строгим формальным правилам, а базируются на ходе мышления эксперта. Под экспертом понимают лицо, обладающее необходимыми специфическими знаниями в силу своей постоянной профессиональной деятельности.

Недостатком субъективных методов является невозможность проверить точность получаемых данных, отсутствие формализации составления прогнозов, сложность переноса этих прогнозов на схожие ситуации. К достоинствам можно отнести то, что этот класс методов применим в ситуациях, когда требуется быстро получить оценку ситуации или же применение формальных не представляется возможным.

Основанные на моделях или же экономико-математические методы прогнозирования спроса предполагают использование формальных методов. В общем случае такие модели имеют следующий вид:



Модели, используемые при прогнозировании спроса, подразделяются на некаузальные и каузальные.

Некаузальные модели не дают пояснения механизма генерации переменных, а просто предлагают прогноз на основе предыдущих значений. Такие методы относительно дешевые, и простые, однако имеют ограничения на применение и интерпретацию, что связано с требованием относительно «равности прочих условий». Примером таких моделей может служить модель, построенная на основе регрессионного анализа.

Каузальные модели пытаются объяснить поведение системы, которое рассматривается путем выявления связей между различными переменными, которые несут эвристическую нагрузку. Данные модели подразделяются на *качественные* (дают, например, направление изменения спроса на рынке) и *количественные* (дают прогноз величины данного изменения).

По характеру применяемых методов модели можно подразделить на модели, построенные на численных методах, логико-математических методах и комбинированные.

В табл. 2.30 представлены основные эвристические и экономико-математические методы прогнозирования, используемые при определении спроса на рынке.

Таблица 2.30
Методы прогнозирования

Методы	Описание
<i>I. Эвристические методы</i>	
1. Опрос экспертов	Производится устное или письменное интервьюирование отдельных экспертов, например, по методу «снежного кома». «+»: оперативность, относительная дешевизна. «-»: отсутствие стандартной процедуры, сложность сбора и обработки полученных результатов.
2. Экспертные оценки по методу жюри	Базируется на предположении, что несколько экспертов дадут лучшие предсказания, чем один. Нет анонимности, поощряется обмен мнениями. «+»: оперативность, относительная дешевизна. «-»: отсутствие стандартной процедуры, сложность сбора.
3. Метод Дельфи	По сути, усовершенствованный метод опроса по методу жюри. Список экспертов, которые посредством опросника высказывают свои оценки будущих продаж. Для избежания давления авторитета опрос анонимный. Продолжается до тех пор, пока не достигается общеприемлемое решение. «+»: высокая степень достоверности, небольшие затраты. «-»: более продолжителен по времени.
4. Исторические аналогии	Сравнительный анализ выхода и роста подобных новых продуктов по отношению к образчику. «+»: небольшие затраты, могут дать представление о динамике процесса. «-»: трудно оценить схожесть процессов, учесть возможные различия.
<i>II. Экономико-математические методы</i>	
1. Экстраполяция тренда	Проекция временного ряда в будущее. Используются уравнение регрессии, интерполяция полиномами, например, Лагранжа, модель «без изменений», модель Бокса-Дженкинса. Применяется в основном для составления краткосрочных прогнозов.
2. Регрессионный анализ	Множественная или парная регрессия. Связь уровня спроса с экономическими, конкурентными и внутренними переменными.
3. Корреляционный анализ	Ставит перед собой цель определения взаимосвязи переменных, их влияние на уровень спроса.
4. Дисперсионный анализ	На основе анализ дисперсий определяется, влияют ли факторы на состояние спроса.

Окончание табл.

Методы	Описание
5. Анализ «затраты-выпуск»	Анализ внутриотраслевых потоков, движения товаров и услуг в экономике. Отображает, каковы должны быть входные потоки для достижения заданных значений выходных потоков. Моделируют состояние отрасли в целом. Требуется значительных усилий и средств для того, чтобы быть эффективным. Примером могут служить статическая и динамическая модель Леонтьева.
6. Метод ведущих индикаторов	Оценка уровня спроса на основе определяющих показателей (индикаторов).
7. Эконометрические модели	Моделируют ситуацию на основе зависимых переменных. В наиболее общем виде дают ответ на вопрос: «А что если...?». «+»: быстро, дешево «-»: в основном для краткосрочного спроса прогнозирования из-за качественных скачков.
8. На основе использования кривой жизненного цикла товара.	Использования кривой жизненного цикла для прогнозирования объемов продаж.
<i>Комбинированные методы</i>	
1. Метод сценариев	Соединяет в себе как эвристические, так и экономико-математические методы прогнозирования спроса. Сценарий — динамическая модель будущего, описывающая ход событий. Составляется мультивариантный прогноз развертывания событий. Включает несколько этапов: выделяют ключевые причинные факторы, способы их влияния, измерение факторов.

Рассмотрим некоторые методы прогнозирования, которые не являются общенаучными методами, не требуют объемного изложения и просты в употреблении.

Определение потенциала рынка может осуществляться с помощью **метода ведущих индикаторов**. Ведущие индикаторы — это показатели или их временные ряды, изменяющиеся в том же направлении, что и исследуемый показатель, но опережающий его во времени. Так, рыночный потенциал с использованием данного метода может быть оценен как:

$$P = a_1 (\text{кол-во покупателей}) + a_2 (\text{покупательная способность}) + a_3 (\text{готовность к покупке}).$$

В практике американских консалтинговых фирм используется такой показатель, как стандартный индекс покупательной способности I_s :

$$I_s = 0,5 \cdot N_i + 0,3 \cdot R_i + 0,2 \cdot V_i,$$

где N_i — процент жителей в исследуемой зоне;
 R_i — процент общего дохода в зоне;
 V_i — процент розничных продаж в зоне.

Вставка

Випереджальний індекс: у II–III кварталах 2007 року економіка продовжуватиме зростати високими темпами

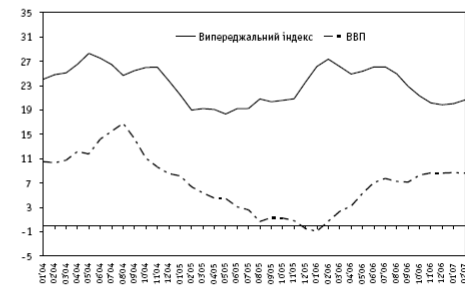
Система випереджальних індексів – один із сучасних інструментів короткострокового прогнозування розвитку економіки. МЦПД започатковує регулярний розрахунок такого індексу для України. Створений нами індекс покликаний слугувати одним з допоміжників у оцінці перспектив економічного розвитку у короткостроковій перспективі.

На початку 2007 року прискорення річного приросту випереджального індексу відновилося. Річне зростання випереджального індексу в лютому 2007 року становило 20,69 проти 19,87 у грудні 2006 року. Головний чинник прискорення зростання індексу – зростання цін на чорні метали на зовнішніх ринках. Водночас внесок інших компонентів індексу порівняно стабільний.

Прискорення приросту індексу свідчить про позитивні фундаментальні чинники економічного розвитку у II–III кварталах 2007 року. Проте існує невеликий тиск у бік сповільнення темпів зростання економіки у II кварталі 2007 року, визначений спадною динамікою приросту індексу наприкінці 2006 року.

Зміна випереджального індексу та ВВП

тримісячна ковзна річна зміна, %



Джерела: Держкомстат, МЦПД

Докладніше – див. http://www.icps.com.ua/doc/ICPS_LEI_February2007%20U.pdf.

При прогнозуванні рівня спроса иногда используют кривую жизненного цикла товара. Для описания классической кривой жизненного цикла товара используют логистическую кривую Гомпертца:

$$y = \frac{Q}{1 + a \cdot \exp(-bt)},$$

где y — уровень спроса;

a, b — константы;

Q — рыночный потенциал.

Если принять, что спрос меняется от 0 до 100 %, то имеем:

$$y = \frac{Q}{\exp(a + bt) + 1}.$$

Если известен первичный уровень спроса и рыночный потенциал, можно найти неизвестные коэффициенты (рис. 2.71).

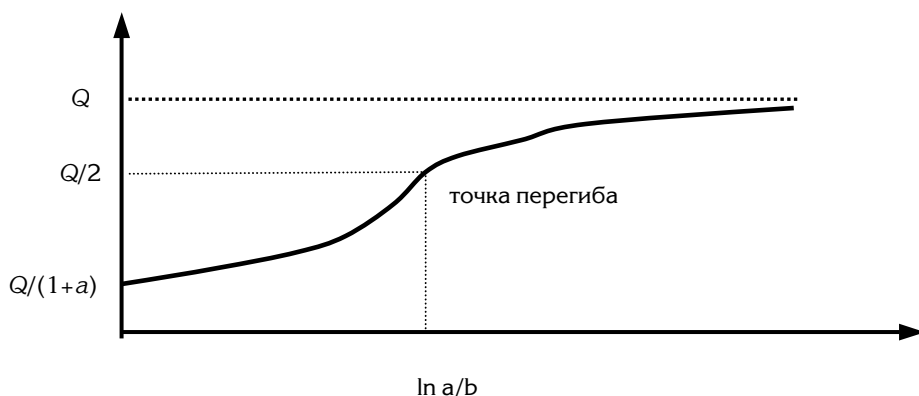


Рис. 2.71

Логистическая кривая Гомпертца

При прогнозировании спроса на рынке необходимо проявлять определенную осторожность. Например, достаточно часто неправильно интерпретируются результаты пробных продаж, когда рост числа пробных покупок рассматривается как успех, хотя число повторных покупок растет незначительно (рис. 2.72).

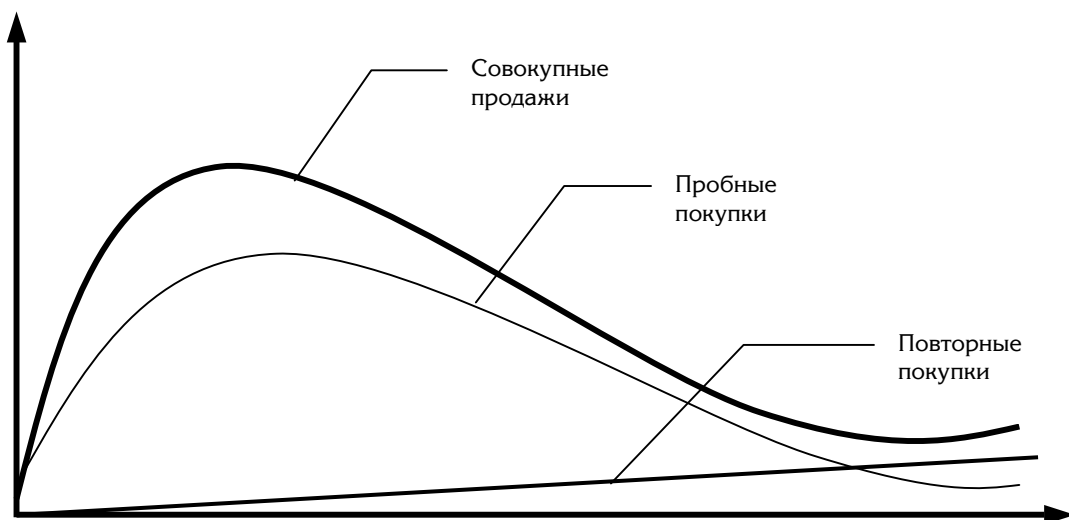


Рис. 2.72

Гипотетические кривые продаж и покупок

Резюмируя приведенное выше, на этом этапе компании необходимо проанализировать:

- структуру рыночного спроса;
- систему количественных показателей рыночного спроса, их соотношение;
- показатели спроса в статике и динамике, составить прогноз.

Данный анализ позволяет компании сформировать представление о состоянии, динамике и, как следствие, прогнозе спроса на исследуемом рынке. Это формирует основу для первичной оценки привлекательности сегмента рынка для компании.

I. Анализ конкуренции и уровня насыщенности рынка

Анализ привлекательности рынка (или рыночного сегмента) невозможен без комплексного анализа конкуренции. В общем случае, к основным элементам этого анализа необходимо отнести:

- тип рынка по соотношению спроса и предложения (продавца/покупателя);
- тип рынка по характеру рыночной конкуренции (чистая конкуренция, монополистическая, олигополистическая, чистая монополия);
- уровень, на котором фактически ведется конкурентная борьба (марочная, немарочные товары-аналоги, товары-субституты, «борьба за доллар потребителя»);
- родовая среда отраслевого рынка, причины этого и перспективы рынка;
- реальные и потенциальные конкуренты, их стратегии, сильные и слабые стороны;
- факторы конкурентоспособности на рынке (сегменте);
- барьеры входа в рынок и выхода с него.

Анализ перечисленного позволяет компании сформировать видение типа, характера и интенсивности конкуренции на рынке, выработать собственную релевантную модель конкурентного поведения и на этой основе в дальнейшем произвести оценку требуемых ресурсов.

Для проведения анализа необходимо однозначно определить предприятия, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучение последних имеет особенное значение в условиях быстрого роста рынка, высокой рентабельности и сравнительно низких входных барьеров. Анализ конкуренции должен быть направлен на те же области, которые были предметом анализа собственного потенциала предприятия:

- возможные стратегии конкурентов;
- текущее положение конкурентов;
- финансовые возможности;
- предпринимательская философия и культура;
- цели конкурентов.

Надо отметить, что не существует ситуации, когда на рынке отсутствует конкуренция т. к. не существует задач, которые бы концептуально не решались бы ранее. Это обусловлено сравнительным постоянством человеческих нужд. Например, когда не было персональных компьютеров, использовали калькуляторы, не было калькуляторов — использовали арифмометры и счеты, не было и их — использовали абак и так далее. Существуют просто различные виды конкуренции.

Для анализа конкуренции необходимо провести следующие виды анализа:

1. *Провести анализ на предмет определения уровня ведения конкурентной борьбы.* На этом этапе компании необходимо определиться со следующим вопросом:
 - На каком уровне (локальном, национальном, региональном или глобальном (международном)) ведется конкурентная борьба. Различные товарные рынки тяготеют или к локализации, или к глобализации¹. К примеру, рынок пива тяготеет к локализации, а авиационный — к глобализации. В первом случае для анализа конкуренции достаточно ограничиться национальным уровнем, а во втором — необходимо ориентироваться на маркетинговую среду международного рынка.
 - Какова конкурентная стратегия компании по Ф. Котлеру. Если это компания-лидер, то для нее необходимо отбирать широкий круг конкурентов. Если же это нишер, работающий на определенной территории, то и отобранные конкуренты должны быть релевантными.
2. *Провести анализ конкуренции на рынке с помощью модели М. Портера для анализа конкурентных сил.* Одна из важнейших задач на этом этапе состоит с учетом существующих подходов к определению конкурентных преимуществ компании выявить факторы конкурентоспособности, специфические для данного рынка, всех основных конкурентов, выявить из них наиболее опасных (НОК²).
3. *Провести анализ наиболее опасных конкурентов с использованием модели покомпонентного анализа конкурентов М. Портера.* Как правило, для анализа отбирают три-пять НОК, анализируя каждого по каждой из четырех компонент с целью выявления возможной реакции и формирования сценариев развития конкурентной борьбы на рынке.
4. *Определить тип конкуренции и родовой среды отраслевого рынка.* На данном этапе необходимо определиться со следующим вопросом:
 - Какой вид конкуренции (внутриотраслевая или межотраслевая) превалирует? Выяснение данного вопроса необходимо для определения того, кто является основным конкурентом: другое предприятие из данного отраслевого

¹ См. соответствующий раздел книги.

² НОК — наиболее опасный конкурент.

рынка или же конкурент из другой отрасли национальной экономики. К примеру, если человек заболел, то он может потратить на свое лечение ограниченную сумму денег. Лечение может проводиться с помощью химических лекарственных средств (фармацевтическая отрасль) или же с помощью медицинских аппаратов (медицинское машиностроение). На данном этапе у потребителя сформировались паттерны лечения с помощью лекарственных препаратов. Поэтому, к примеру, у производителей медтехники, зачастую, конкуренция носит межотраслевой характер.

- Какой вид конкуренции является преобладающим: марочная, немарочная между товарами-аналогами, товарно-родовая, между желаниями потребителя или это вообще «борьба за доллар потребителя»? Понимание это позволяет уточнить конкурента и методы ведения рыночного соперничества. К примеру, на рынке присутствует много марок, но ни одна из них не дифференцирована. Другими словами товарные марки есть, но марочной конкуренции, де-факто, нет.
- Каков характер конкурентной борьбы: добросовестный или недобросовестный? К примеру, если характер конкуренции недобросовестный и наше предприятие находится в заранее известных невыгодных условиях с точки зрения формирования издержек (в т. ч. уплате налогов и пошлин), то компании необходимо уходить в неценовую конкуренцию.
- Какой тип конкуренции присущ рынку: чистая конкуренция, монополистическая дифференцированная или недифференцированная олигополия или чистая монополия? Ответ на данный вопрос позволяет сформировать перечень релевантных моделей конкурентного поведения на рынке, один или несколько из которых будут в дальнейшем отобраны как доминирующие.
- Какова родовая среда рынка? Знание данного факта позволяет уточнить причину данного состояния рынка и определиться с возможными действиями компании, и, как следствие, требуемыми финансовыми вливаниями.

5. **Провести SWOT-анализ с учетом выявленных с помощью моделей М. Портера факторов конкурентоспособности, характерных для данного рынка.** Данный этап является пиком конкурентного анализа, на котором формируется холическая картина конкурентоспособности компании, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT-анализ принято считать отправной дочкой для всех остальных управленческих рассуждений, оценок и предложений.

Возможные основные методы получения оценки конкурентных преимуществ компании приведены в табл. 2.31.

Таблица 2.31

Методы оценки конкурентных преимуществ

Конкурентно-акцентированные методы	Методы, акцентированные на потребителе
А. Оценки источников преимущества 1. Управленческие оценки сильных и слабых сторон. 2. Сравнение ресурсных требований и возможностей. 3. Аудит маркетингового мастерства	
В. Индикаторы позиционных преимуществ 4. Сравнение издержек и деятельности конкурентов. <ul style="list-style-type: none"> • Сравнительный анализ издержек в цепочке формирования стоимости • Анализ кривых опыта 	5. Сравнение потребителями параметров фирм-конкурентов <ul style="list-style-type: none"> • модели выбора, • совместный анализ, • карты восприятия
С. Определение ключевых факторов успеха 6. Анализ деятельности выигравших и проигравших конкурентов. 7. Определение средств достижения успеха. <ul style="list-style-type: none"> • управленческие оценки эластичности частей рынка • побуждения к повышению активности в цепочке формирования стоимости 	
Д. Контроль исполнения 10.1. Доля рынка. 11. Относительная прибыльность (ROA)	8. Анализ удовлетворенности потребителей 9. Лояльность потребителей 10.2. Относительная рыночная на сегментах конечных потребителей

В процессе анализа конкуренции необходимо провести анализ насыщенности рынка. В общем виде показатель насыщенности рынка можно определить следующим образом:

$$St_p = \frac{\text{совокупное_предложение}}{\text{емкость_рынка}} \cdot 100\%.$$

Знание показателя насыщенности рынка позволяет определиться с тем, какие маркетинговые усилия потребуются для работы на рынке (сегменте). Так, если $St_p < 80\%$, то на рынке наблюдается существенный товарный дефицит, есть

бреши в предложении и работа на рынке не потребует значительных рекламных усилий. Если $St_p \approx 100\%$, то рынок насыщен и будут требоваться адекватные маркетинговые мероприятия по продвижению товара на рынке. А если St_p намного больше 100% — рынок существенно перенасыщен товарами и для работы на нем потребуется применение агрессивных маркетинговых мероприятий.

IV. Определение потенциала продаж

Определяется наиболее оптимистическая оценка доли рынка компании в течение исследуемого периода времени (рис. 28). Оценка производится с учетом состояния конкуренции, динамики маркетинговой среды и ресурсов предприятия.

В условиях, когда не применяются методы ухудшения качества конкурентной среды, по результатам маркетинговых исследований потенциал продаж компании можно определить по следующей формуле:

$$P_{np} = V_p \cdot k_m,$$

где P_{np} — потенциал продаж фирмы в абсолютных (натуральных или стоимостных) показателях;

V_p — емкость рынка;

k_m — процент потребителей, мотивации которых соответствуют комплексу маркетинга, предлагаемому данной компанией.

Для компаний, которые выходят на рынок и имеют значительный рекламный бюджет, ресурсы для продуктовых новаций, оценка потенциала продаж может также быть получена как разница между емкостью рынка и спросом со стороны потребителей, которые имеют высокий уровень приверженности к существующим на рынке маркам товара, соотнесенная с емкостью рынка и выраженная в процентах. Формульная зависимость в этом случае имеет следующий вид:

$$P_{np} = \frac{V_p - V_{\text{совокуп.популярн.}}}{V_p} \cdot 100\%$$

где $V_{\text{совокуп.популярн.}}$ — совокупный спрос со стороны потребителей торговых марок, которые имеют высокий уровень приверженности к ним и не перейдут к маркам иных производителей.

Для анализа рыночной доли, принадлежащей торговой марке, Ж. – Ж. Ламбен предлагает использовать следующую формулу:

$$\text{Доля рынка} = (\text{уровень проникновения}) \times (\text{уровень эксклюзивности}) \times (\text{уровень интенсивности}).$$

Здесь уровень проникновения — это процент покупателей марки по отношению ко всем покупателям данного класса товаров; уровень эксклюзивности — мера приверженности к марке при условии, что у потребителей есть возможность приобрести другие марки; уровень интенсивности — средний уровень покупки марки по отношению к среднему по данной группе.

Получение оценки потенциала продаж имеет большое значение, т. к. она позволяет компании произвести необходимые количественные расчеты относительно предельных характеристик от использования эффекта масштаба и кривой опыта для получения конкурентного преимущества в виде лидерства по издержкам, а также в процессе ценообразования.

V. Получение оценки прогноза продаж

Производится оценочный прогноз ожидаемых продаж (рис. 28) предприятия с учетом внешних (рыночных) и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия, выявленных в ходе ситуационного анализа.

Получить точную оценку прогноза продаж на практике достаточно сложно. Это обусловлено как множеством факторов, которые влияют на данную величину, многие из которых носят форс-мажорный характер, так и сложностью предвидения реакции конкурентов. В связи с этим качество анализа конкуренции на предыдущем этапе существенно влияет на точность прогностических оценок. В наиболее общем случае, оценку прогноза продаж можно произвести по формуле. Однако получение оценки прогноза продаж требует проведения достаточно дорогостоящего маркетингового исследования. Поэтому в практике маркетинга достаточно часто используется метод экспертных оценок по следующей формуле:

$$N = \frac{N_{ont} + 4N_{nv} + N_{nec}}{6},$$

где N_{ont} — наиболее оптимистическая оценка объемов продаж;

N_{nv} — наиболее вероятный объем продаж;

N_{nec} — пессимистическая оценка объемов продаж компании. Среднеквадратическое отклонение, необходимое для определения погрешности в оценке и постарения доверительно интервала, определяется по следующей формуле:

$$\delta = \frac{N_{ont} - N_{nec}}{6}.$$

Прогноз объемов продаж можно сделать с использованием метода исторических аналогий и на основе анализа сбыта на тестовом рынке. Для этого американский маркетолог Д. Голд предлагает следующие формулы:

- 1) Прогноз объемов продаж на основе сбыта на тестируемом рынке:

Объем продаж = (Доходы на исследуемом рынке) × (Объем продаж тестируемого рынка) / (Доходы тестируемого рынка).

- 2) Прогноз объемов продаж на основе анализа сбыта аналогичных продуктов:

Объем продаж нового товара = (Объем продаж аналогичного товара на исследуемом рынке) × (Объем продаж нового товара на тестируемом рынке) / (Объем продаж аналогичного товара на тестируемом рынке).

Получение оценок продаж формирует непосредственную базу для ценообразования. При этом необходимо понимать, что на практике получить точную оценку невозможно. В связи с этим для дальнейших расчетов строят доверительные интервалы, что означает, что истинное значение искомой величины с некоторой доверительной вероятностью $\alpha=0,95$ находится в интервале $(F_{np} - \Delta, F_{np} + \Delta)$.

VI. Определение стратегии фирмы на исследуемом рыночном сегменте.

Для оценки требуемых для работы на рынке или его сегменте ресурсов надо определиться не только с состоянием конкуренции, но и с линией поведения компании на нем. Для определения стратегии фирмы воспользуемся наиболее популярным методом, а именно матрицей McKinsey, называемой еще иногда матрицей General Electric. Цель анализа на этом этапе — определиться с тем, что следует делать фирме на анализируемом рынке (инвестировать средства, «собирать урожай» или же деинвестировать). Другими словами, необходимо определиться с такими вопросами:

- Перспективен ли данный сегмент рынка вообще?
- Требуются ли финансовые вливания?

Использование матрицы McKinsey¹ дает возможность оценить положение фирмы на рыночном сегменте, определиться относительно дальнейшей стратегии на нем.

В ходе анализа рыночного сегмента на предмет выработки концепции поведения на нем полезна также матрица Хасси (рис. 2.73). Задача анализа на этом этапе — определить, не отстает ли рост продаж предприятия от темпов роста спроса на рынке или его сегменте. Если такое отставание наблюдается, то необходимо выяснить причины, привлечь дополнительные финансовые и прочие ресурсы с целью устранения такого отставания.

VII. Анализ издержек, связанных с работой на рыночном сегменте.

На этом этапе анализируются все возможные виды издержек, которые связаны с работой на сегменте рынка, а именно:

¹ См. матричные методы анализа товарного портфеля данной книги.

- производственные;
- издержки, связанные с дистрибуцией продукции;
- рекламной активностью;
- пробный маркетинг;
- маркетинговые исследования;
- представительские;
- организационные;
- расходы, связанные с противодействием конкурентам и т. п.

В ходе анализа издержек выделяют три агрегированные параметра:

- *Постоянные издержки*, т. е. издержки, величина которых не зависит от объема выпускаемой продукции. Это могут быть расходы на коммунальные услуги, аренда помещений, фиксированная часть заработной платы персонала предприятия, амортизация, на поддержание системы дистрибуции, рекламу согласно медиаплана, представительские расходы и расходы на проведение маркетинговых исследований, оплата консультантов и юристов и т. п.
- *Переменные издержки*, т. е. издержки, зависящие от объема выпускаемой продукции. Это, как правило, издержки на расходные материалы, детали и комплектующие, энергоносители, частично транспортные расходы и т. д.
- *Валовые издержки*, определяемые как сумма условно постоянных и условно переменных издержек. Чем больше величина условно-постоянных издержек в валовых издержках предприятия, тем выше себестоимость выпускаемой продукции и тем ниже ее конкурентоспособность при прочих равных условиях.

График, отображающий выше перечисленные показатели, приводится на рис. 2.73.

VIII. Прогноз валового дохода предприятия от продаж на анализируемом рыночном сегменте

$$D_в = N \cdot C_{ед},$$

где N — прогноз продаж на сегменте рынка;

$C_{ед}$ — цена единицы продукции.

Остановимся, вкратце, на некоторых вопросах ценообразования. Установление цены предприятия требует прохождения приведенных ниже этапов.

1. *Определение целей ценообразования в зависимости от*

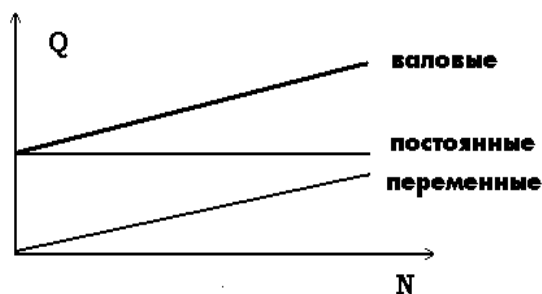


Рис. 2.73

Издержки предприятия

маркетинговой программы фирмы. Выбор стратегии ценообразования зависит от целей фирмы, ее маркетинговой программы и плана, стратегии на данном рынке.

2. Анализ внешних факторов, спроса и его вида, емкости рынка, этапа жизненного цикла товара. На этом этапе анализируется:
 - причины, вызвавшие данный спрос (мотивация и модели потребительского поведения);
 - конъюнктура рынка (соотношение спроса и предложения);
 - тип, характер и интенсивность конкуренции на рынке;
 - показатели рыночного спроса;
 - тип спроса, его эластичность;
 - факторы, определяющие чувствительность целевых потребителей к цене;
 - неуправляемые факторы маркетинговой среды, и в первую очередь, конъюнктура рынка, законодательные и нормативные акты;
 - этап жизненного цикла товара;
 - рыночное позиционирование товара.
3. *Разработка стратегии ценообразования.* На этом этапе фирме необходимо:
 - проанализировать издержки и выбрать базовый метод ценообразования;
 - разработать ценовую политику по географическому признаку;
 - установить базисные условия поставки в соответствии с Инкотермс — 2000;
 - выработать политику стимулирования (разработать систему скидок и зачетов);
 - произвести распределение цен в каналах дистрибуции.
4. *Разработка тактики ценообразования.* В рамках тактики ценообразования рассматриваются психологические аспекты восприятия цены, а также мероприятия по «страхованию» цены (например, «скользящие» цены, хеджирование).

IX. Определение прибыльности сегментов рынка

1. Определение валовой прибыли.

$$\Pi_{\text{в}} = D_{\text{в}} - I_{\text{в}},$$

где $D_{\text{в}}$ — валовой доход предприятия,
 $I_{\text{в}}$ — валовые издержки предприятия.

2. Оценка чистой потенциальной прибыли.

$$\Pi_{\text{ч}} = \Pi_{\text{в}} - H,$$

где $\Pi_{\text{в}}$ — валовая прибыль;
 H — налоговые обязательства.

3. Оценка реальной чистой прибыли.

Так как все наши расчеты строятся на основе прогнозных данных, то они несут погрешности и, как правило, отличаются от реальных показателей. В связи с этим, менеджеры предприятий пользуются эмпирическим правилом, согласно которому реальные показатели отличаются от прогнозных как минимум на 20 %. Это обусловлено тем, что невозможно учесть все факторы, влияющие на величину оцениваемого показателя, однозначно спрогнозировать динамику маркетинговой среды и т. д. Поэтому, будем исходить из реалистического варианта:

$$П_{ч_корректир} = 0,8 \cdot П_{ч}.$$

Кроме того, при анализе маркетинговой среды, маркетолог ставит перед собой цель не только определить маркетинговую проблему предприятия и наиболее существенные факторы среды, но и оценить уровень рисков, связанных с работой на данном рынке или его сегменте. Естественно, уровень риска влияет на степень привлекательности рыночных сегментов, вносит изменения в объем реально получаемой прибыли, что учитывается в ниже приведенной формуле:

$$П_{ч_реальная} = k_{риск} \cdot П_{ч_корректир},$$

где $k_{риск}$ — агрегированный коэффициент риска, находящийся в пределах от 1 (минимальный риск) до 0 (100 % риск) и учитывающий как величину риска, так и вероятность его наступления. Основные виды риска были представлены на рис. 2.74.

Х. Анализ нормы прибыли на инвестированный капитал на рыночном сегменте.

Для оценки рыночного сегмента недостаточно проанализировать прибыльность сегмента. Необходимо определить норму прибыльности на инвестированный капитал (ROI)¹. Действительно, возможна ситуация, особенно в условиях инфляционной экономики, когда прибыльность вложений достаточно высока. Однако если произвести анализ происходящих рыночных процессов, может оказаться, что существуют другие, менее капиталоемкие и более прибыльные направления инвестирования.

1. Определение нормы возврата на инвестированный капитал для предприятия.

$$ROI = \frac{П_{ч_реальная}}{I_6} \cdot 100 \%.$$

¹ В зависимости от обстоятельств может выбираться иной релевантный показатель, например, рентабельность.

2. *Анализ, если возможно, ROI ведущих конкурентов, работающих на рыночном сегменте.* Если ROI фирмы меньше ROI ведущих конкурентов — это может привести к заметному ухудшению финансового положения, в перспективе, фирмы, и, следовательно, ухудшению конкурентных позиций.
3. *Анализ базового уровня риска r_0 на рынке и/или сегменте в целом.* Цель данного этапа — анализ альтернативных возможностей по вложению финансовых средств предприятия. Действительно, если $ROI < r_0$, то, если это не связано с вопросами достижения стратегических целей, не имеет смысла вкладывать средства в данный рыночный сегмент, если фирма не преследует долгосрочных целей на рынке. За базовый уровень риска можно, в зависимости от ситуации, брать уровень инфляции, ставку рефинансирования национального (центрального) банка страны, уровень доходности государственных ценных бумаг, усредненную банковскую ставку по депозиту.
4. *Анализ денежных потоков предприятия.* Составляются и анализируются денежные потоки компании во времени. Для выполнения маркетингового плана, например, для проведения плановой рекламной компании, согласно медиаплана, предприятие должно иметь в наличии финансовые средства. Поэтому задачей данного этапа является сопоставление текущих затрат и получаемых предприятием финансовых средств с целью оптимизации денежного потока во времени и недопущения возникновения кризисов ликвидности.

XI. Анализ рыночных сегментов и отбор наиболее привлекательных

1. Составление списка значений ROI для всех рыночных сегментов.
2. Сортировка рыночных сегментов по убыванию значений ROI.
3. Выбор подмножества сегментов, обладающим наибольшим итоговым рейтингом (ROI) исходя из ограничения возможного суммарного капитала, собственного и привлеченного, на задействование которого может надеяться предприятие.

Другими словами, выбирается подмножество сегментов удовлетворяющих формуле:

$$S = \left\{ i \mid \max_i ROI_i, \sum_i H_{\theta_i} = K, i = 1..n \right\},$$

где S — множество отобранных рыночных сегментов;

n — общее количество рыночных сегментов;

ROI_i — норма возврата на инвестированный капитал на i -м сегменте;

Iv_i — суммарные затраты, связанные с работой предприятия на i -м сегменте;
 K — суммарный капитал (собственный и привлеченный), на который может надеяться фирма.

Применение данной процедуры позволяет формализовать процесс оценки привлекательности рынков, их сегментов, оценить всю совокупность факторов, влияющих на привлекательность целевого рынка для компании. Последнее особенно важно для отечественных компаний, которые в силу известных факторов имеют ограниченный объем собственных средств, а получение банковских кредитов на приемлемых условиях проблематично.

Критерий выбора целевой аудитории, предложенный в данной методике может претерпевать, в отдельных случаях, изменения. Такие изменения могут быть обусловлены соображениями стратегической целесообразности, когда, например, в целях недопущения выхода потенциально опасных конкурентов на данный рыночный сегмент и использование его в дальнейшем как плацдарма для дальнейшей экспансии компания вынуждена работать на малоприбыльных, а порой и убыточных для нее, сегментах рынков.

Врезка

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АВС-АНАЛИЗ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНОЧНЫХ СЕГМЕНТОВ

Одним из инструментов, применяемых для анализа привлекательности рыночных сегментов, является АВС-анализ.

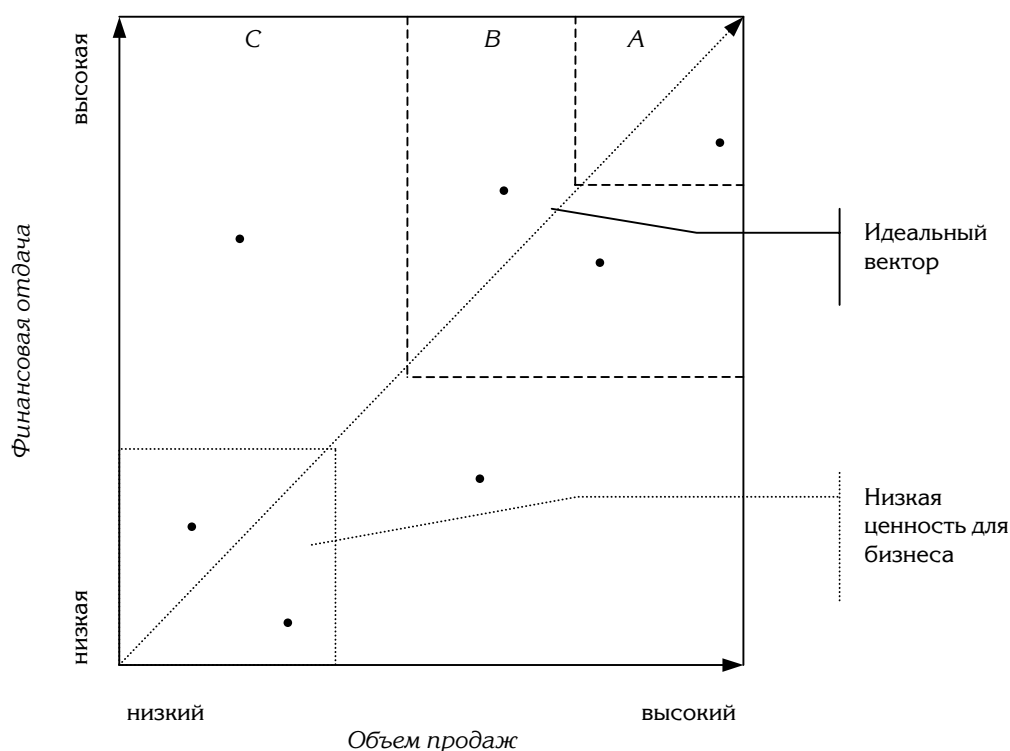
Для проведения АВС-анализа необходимы данные относительно объемов продаж в стоимостном выражении, разнесенные по сегментам и финансовая отдача. Данные заносятся в таблицу.

Таблица

Форма таблицы данных, для проведения АВС-анализа

№ п/п	Профиль сегмента	Специфика сегмента	Объем продаж, тыс. грн.	Финансовая отдача, тыс. грн.

Информация, представленная в таблице, позволяет построить график, где ось абсцисс — объем продаж, а ось ординат — финансовая отдача (рисунок).



График, отображающий ABC-анализ

Сегменты, относящиеся к классу *A*, характеризуются высокими объемами продаж и такой же финансовой отдачей. На приведенном выше графике это сегмент номер один. Таких сегментов, как правило, не много и они составляют «золотой фонд» компании. Сегменты *B*-класса, характеризуются средними объемами продаж и приблизительно такой же отдачей. На графике это сегменты два и четыре. Как показывает практика, большинство сегментов относится в *C*-классу. Этим сегментам присущ невысокий объем продаж и, к тому же, зачастую, низкая финансовая отдача. Особенно в этом отношении неблагоприятна зона, выделенная на графике заливкой. В эту область попадают пятый и шестой сегменты. Компании лучше отказаться от них. Сегменты номер семь и три более привлекательны для компании.

Проведя ABC-анализ, компания может получить необходимую информацию для комплексной оценки привлекательности рыночных сегментов.

КОМПАНИЯ «Е» ИЩЕТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИРОВАНИЯ СРЕДСТВ НА УКРАИНСКОМ РЫНКЕ

Компания «Е»¹ — совместное украинско-американское предприятие, работает на рынке Украины с 1993 года. Основной вид деятельности фирмы — парфюмерно-косметическое производство, среди которого около 90 % приходится на производство красок для волос. Благодаря эффективным производственным и маркетинговым технологиям компания «Е» есть лидером среди отечественных производителей данного класса продукции. Перед компанией восстал вопрос, что с двух рынков, стойких или натуральных красок для волос, есть наименее привлекательным для дальнейшего инвестирования. Для решения этой проблемы фирмой была применена предложенная ниже методика (приводятся лишь основные этапы и результирующие расчеты).

Определение базового рынка. Для проведения сегментирования нужно сначала определить базовый рынок в сроках родительной потребности. Для компании «Е» это «рынок средств для обеспечения привлекательного внешнего вида». Однако, поскольку такое определение очень широкое, его необходимо уточнить таким образом: «рынок средств для обеспечения привлекательного вида волос». Такое определение дает возможность четко очертить всех существующих и потенциальных конкурентов, как внутриотраслевых, так и межотраслевых, и спрогнозировать поведение потребителей и реакции фирм. Также это дает возможность проанализировать все технологически возможные пути решения проблемы или удовлетворение нужды потребителя.

Макросегментация. Следующим шагом есть разбиение базового рынка на группы потребителей с похожими мотивациями. Он состоит из двух этапов: макро- и микросегментирования.

Макросегментация, по сути, есть уточнением базового рынка по трем направлениям: потребностям, группам потребителей и технологиям.

Для компании «Е» это уточнение сделано таким образом:

- 1) какие потребности и функции необходимо удовлетворить (то есть что?) — потребность в:
 - уходе за волосами (шампунь, бальзам, кондиционер, крем, масло);
 - укладке волос (лак, пенка, гель, воск, химическая завивка);
 - изменению цвета волос (стойкие краски, тонирующая пенка, хна другие);
 - специфические медицинские потребности (средства против перхоти, облысения, для улучшения структуры волос, и т. д.).

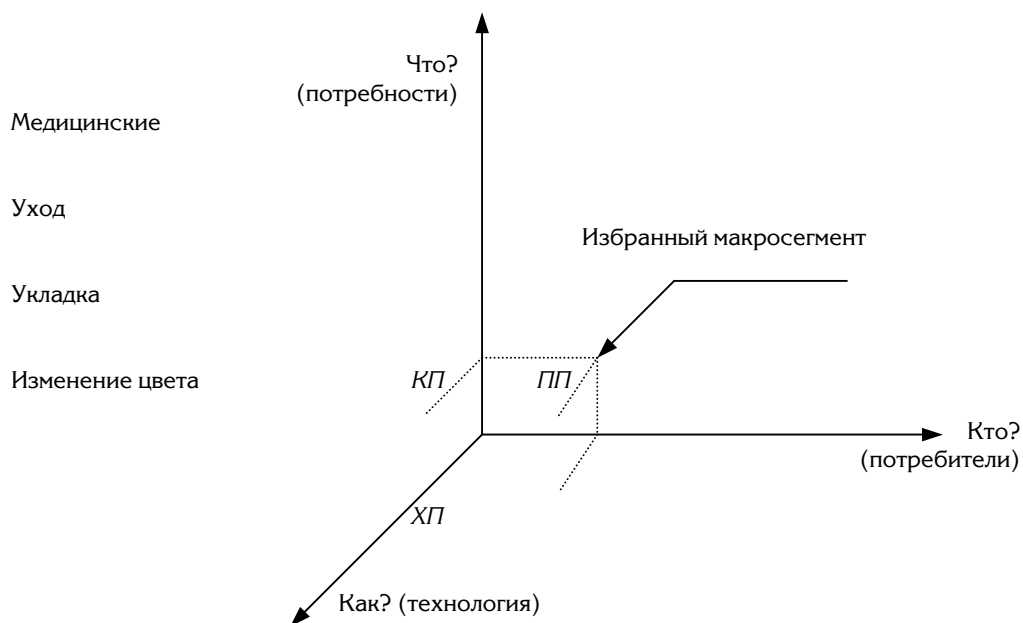
¹ Название целенаправленно изменено.

- 2) какие разные группы потребителей необходимо удовлетворить (то есть кто?):
 - Конечные потребители (КП);
 - Промышленные потребители — салоны, парикмахерские (ПП).
- 3) какие существующие технологии удовлетворения потребности (то есть как?):
 - Химическая промышленность (ХП).

Графически отобразим трехмерной схемой макросегментацию фирмы «Е» (рис. 1).

Макросегмент определяет рынок товара. Таким образом, фирма есть представителем химико-фармацевтической области, которая изготавливает средства для изменения цвета волоса и удовлетворяет потребности конечных потребителей.

Микросегментация. Вторым этапом распределения базового рынка есть микросегментация. При сегментировании рынка конечных потребителей наиболее распространенными критериями есть демографические (пол, возраст), географические (город, село), психографические и поведенческие. Приведем сетку сегментирования товарного рынка красок для волос, разработанную компанией «Е».



Макросегментирование базового рынка

Таблица 1

Сетка сегментирования рынка красок для волос

Критерий сегментирования	Сменная	Значение переменной сегментирования	Различия в потребностях	Разность в комплексе маркетинга	
				Элемент	Разность
Демографический	Доход	Высокий	Престижность марки	Товар	Марка
		Выше среднего	Высокое качество	Цена	Высокая
		<i>Средний и ниже</i>	<i>Оптимизация цены и качества, экономия</i>	Товар	Формула
Поведенческий	Ожидаемая выгода	Долгосрочность эффекта/радикальное изменение цвета	Долгосрочность эффекта/радикальное изменение цвета	Товар	Формула
		Безопасность/отсутствие неприятного запаха	Безопасность/отсутствие неприятного запаха	Товар	Формула

Получено шесть сегментов. Исходя из существующих рыночных условий и технологических возможностей было отобраны потребители со средним и ниже уровнем дохода (*выделенные в таблицы курсивом*). Таким образом, перед компанией стал вопрос о выборе и оценке одного из 2 сегментов, определенных поведенческим критерием — условно назовем их «эффект» и «безопасность».

Потребности сегмента «эффект» удовлетворяют традиционные **стойкие краски** с аммиаком. Они разрешают радикально изменить цвет волос и имеют довольно продолжительный эффект. Их отрицательными чертами есть неприятный запах и вредное влияние.

Потребности сегмента «безопасность» удовлетворяют **семиперманентные краски**. В отличие от стойких, они не разрешают достичь радикального и продолжительного эффекта, но есть безопасными и не имеют неприятного запаха.

Ниже приведенная типичная процедура оценки привлекательности рыночных сегментов.

Определение текущего рыночного потенциала. Первым шагом при оценке привлекательности сегмента есть определение его текущего рыночного потенциала (ТРП). ТРП понимаем как уровень спроса при приближении маркетинговых затрат в отрасли к максимуму. Эта величина есть лишь индикативной, и определяет максимальные объемы реализации класса продукции в отрасли при стабильных условиях внешней среды, (например, реализация стойких красок всех фирм — производителей, при приближении совокупных затрат на рекламу и прочих маркетинговых мероприятий к максимуму).

Для стойких красок:

$ТПП_{\text{(натуральный показатель)}} = 50\,000\,000 \text{ (население государства)} \cdot 0,54 \text{ (процент женщин)} \cdot 0,66 \text{ (процент женщин, которые имеют необходимость в изменении цвета волоса)} \cdot 0,67 \text{ (процент женщин, которые предоставляют преимущество стойким краскам)} \cdot 0,9 \text{ (процент женщин со средним и ниже уровнем дохода)} \cdot 12 \text{ (1 упаковка краски в месяц)} = 143\,272\,800 \text{ упаковок/год.}$

Средневзвешенная цена упаковки на рынке $\approx 0,8 \text{ USD}$.

$ТПП_{\text{(денежный показатель)}} = ТПП_{\text{(натуральный показатель)}} \cdot 0,8 = 114\,618\,240 \text{ USD} \approx 110\,000\,000 \text{ USD.}$

Для семиперманентных красок:

$ТПП_{\text{(натуральный показатель)}} = 50\,000\,000 \text{ (население государства)} \cdot 0,54 \text{ (процент женщин)} \cdot 0,66 \text{ (процент женщин, которые имеют необходимость в изменении цвета волоса)} \cdot 0,16 \text{ (процент женщин, которые предоставляют преимущество семиперманентным краскам)} \cdot 0,9 \text{ (процент женщин со средним и ниже уровнем дохода)} \cdot 14 \text{ (1,2 упаковка краски в месяц)} = 38\,491\,200 \text{ упаковок} \text{ год.}$

Средневзвешенная цена упаковки $\approx 1 \text{ USD}$.

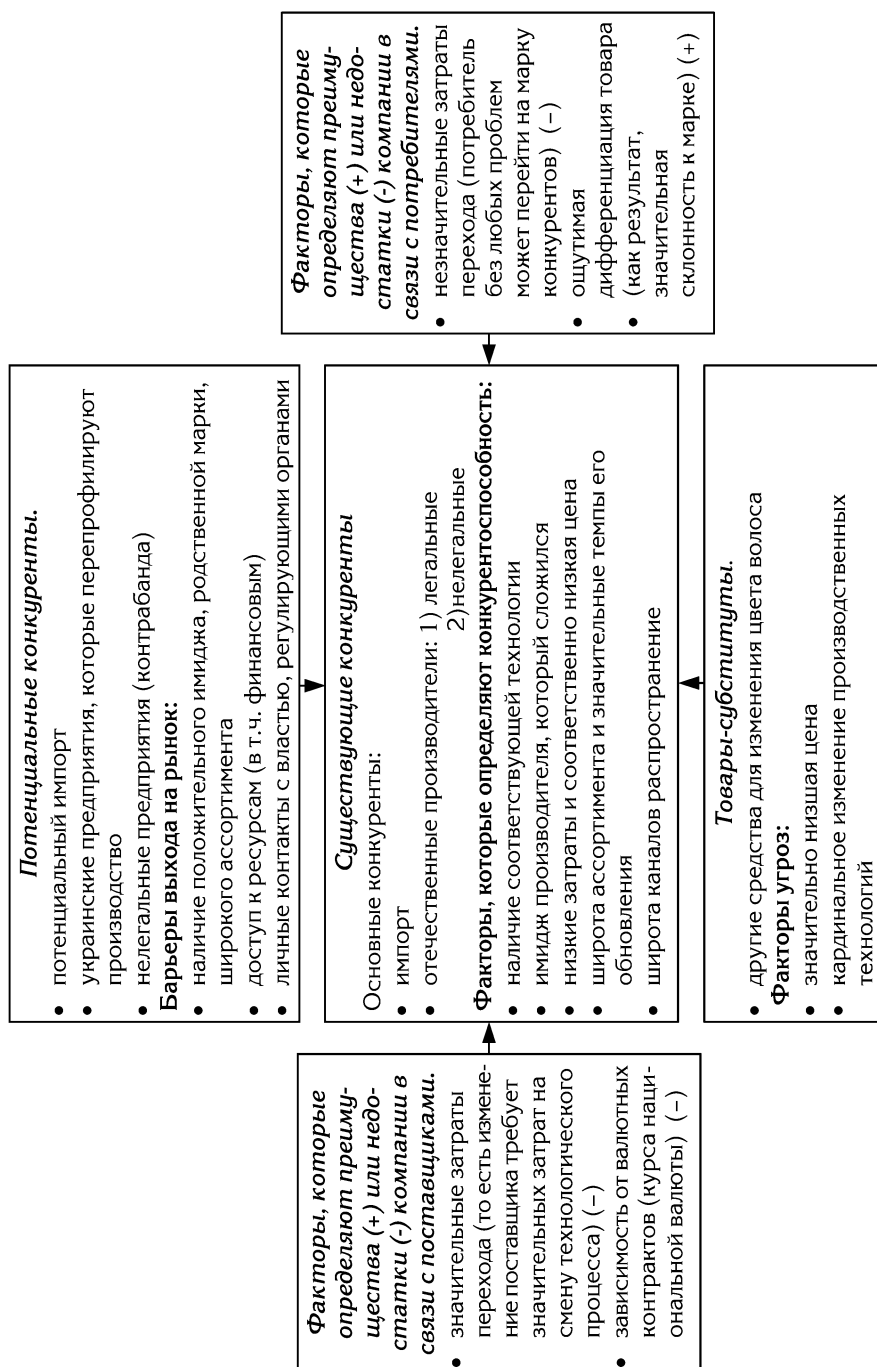
$ТПП_{\text{(денежный показатель)}} \approx 38\,000\,000 \text{ USD.}$

Определение потенциала продаж. Эта величина характеризует реальный совокупный уровень спроса на продукцию данного класса на рынке. Обычно она значительно меньше текущего рыночного потенциала. На сегментах стойких и семиперманентных красок, по результатам маркетинговых исследований, потенциал продажи составляет 20 и 10 % текущего рыночного потенциала, то есть 22 000 000 USD и 3 800 000 USD соответственно.

Анализ конкуренции. Следующим шагом есть анализ конкуренции. Для его проведения необходимо однозначно определить все предприятия, которые возможно отнести к реальным или потенциальным конкурентам. Изучение последних имеет особое значение в условиях быстрого расширения рынка, высокой рентабельности и сравнительно легкого доступа на рынок.

Первым этапом анализа конкуренции есть использование модели М. Портера для анализа конкуренции в отрасли или сегменте. Это дает возможность точно определить факторы конкурентоспособности на сегменте, барьеры входа на сегмент, угрозу со стороны товаров-заменителей, а также преимущества и недостатки положения фирмы с точки зрения связей с поставщиками и конкурентами.

Ее использование в случае компании «Е» приведено на рисунке, т. к. в нашем случае на обоих сегментах действуют одни и те же фирмы, а другие параметры почти одинаковые, использованная одна модель. В общем случае необходимо использовать модель для любого сегмента в отдельности.



Результаты применения модели М. Портера для оценки конкуренции на рынке красок для волос

Информация, полученная в ходе применения пятифакторной модели М. Портера, служит основой для следующего этапа — проведения SWOT-анализа, то есть анализа сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз деятельности фирмы на каждом сегменте.

При проведении SWOT-анализа выбирают факторы, которые имеют существенное влияние на деятельность фирмы на сегменте, и оценивают их значимость и степень присутствия или отсутствия этих факторов по определенной шкале. Также определяются факторы угроз и возможностей на сегменте, и оценивается их значимость и вероятность возникновения.

В табл. приведены результаты SWOT-анализа для компании «Е» на сегментах семиперманентных и стойких красок.

Таблица

Результаты SWOT-анализа компании «Е»

Сильные стороны		Слабые стороны	
<i>Сегмент «стойкие краски»</i>		<i>Сегмент «стойкие краски»</i>	
1	Широкие каналы распространения	1	Зависимость от импортного сырья
2	Широкий ассортимент продукции	2	Значительное влияние девальвационных процессов
3	Эффект опыта и масштаба, низкой затраты	3	Неэффективная логистика
4	Техническое вооружение производства		
<i>Сегмент «семиперманентные краски»</i>		<i>Сегмент «краски»</i>	
1	Сведение семейной торговой марки	1	Неэффективная рекламная поддержка
2	Наличие новых разработок	2	Неотработанность технологии производства
3	Защищенность авторских прав	3	Неэффективная логистика
Возможности		Угрозы	
<i>Сегмент «стойкие краски»</i>		<i>Сегмент «стойкие краски»</i>	
1	Создание таможенных барьеров для конкурентов-импортеров	1	Массовая дискредитация товарной марки
		2	Выход на рынок новых конкурентов
<i>Сегмент «семиперманентные краски»</i>		<i>Сегмент «семиперманентные краски»</i>	
1	Создание таможенных барьеров для конкурентов-импортеров	1	Кардинальное изменение вкусов потребителей
2	Привлечение дополнительных инвестиций	2	Массовая дискредитация товарной марки
		3	Выход на рынок новых конкурентов

Прогноз продажи. На этом этапе необходимо сделать прогноз продажи продукции компании в натуральном измерении.

На сегменте **семиперманентных** красок, которая есть новым для фирмы, был использован экспертный метод. С учетом времени восприятия товара-новинки, деятельности конкурентов, скорости диффузии информации и других параметров 8 экспертов сделали оценки годовых продаж. С использованием формулы для оценки экспертных прогнозов:

$$N = (N_{\text{опт}} + 4N_{\text{нв}} + N_{\text{пес}})/6,$$

где $N_{\text{опт}}$ — наиболее оптимистичная оценка продажи,

$N_{\text{нв}}$ — наиболее вероятная оценка;

$N_{\text{пес}}$ — наиболее пессимистическая оценка, получена величина $N_{\text{семиперманентные}} = 350\,000$ упаковок.

Поскольку на сегменте стойких красок фирма уже имеет существенный опыт работы, а динамика факторов внешней среды незначительная, для разработки прогноза продажи на этом сегменте был использован метод удлинения тренда. Была получена величина $N_{\text{стойких}} = 6\,500\,000$ упаковок (стабильная тенденция среднегодового прироста за последние 4 года — 7 %, реализация предшествующего года — 6 100 000 уп.).

Определение стратегии на сегменте. На этом этапе необходимо ориентировочно определить стратегию развития на каждом из сегментов. Эффективным здесь есть применение многокритериальной матрицы МакКинзи. Сразу перейдем к практическому использованию этого инструмента, поскольку его теоретические основы хорошо освещены в литературе.

Показатели и шкала оценок, использованные фирмой «Е» для построения матрицы, приведены ниже в табл.

Оценив каждый из сегментов и свою позицию на них, фирмой была построена матрица, приведенная на рисунке (см. с. 376).

Итак, фирма «Е» избрала стратегию агрессивного роста на сегменте семиперманентных красок и стратегию низкой активности на сегменте стойких красок. Это дало возможность определить объемы затрат и инвестиций, необходимых для реализации стратегии и успешной деятельности на сегменте. Они составили 15 000 000 и 600 000 гривен соответственно.

Таблица 3

Критерии определения показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности фирмы

Привлекательность рыночного сегмента			
Критерии	Диапазон оценок		
	<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
Темп роста	5 %	10 %	15 %
Продолжительность ЖЦТ, лет	до 2	2–5	5+
Потенциал валовой прибыли	15 %	15–20 %	20+%
Острота конкуренции	олигополия	неструктурированная конкуренция	распыленная конкуренция
Внимание со стороны регулирующих органов	значительная	опосредствованная	незначительная
Возможность неценовой конкуренции	стандартный товар	товар слабо дифференцирован	товар сильно дифференцирован
Конкурентоспособность фирмы			
Критерии	Диапазон оценок		
	<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
относительная часть рынка	30 % лидера	60 % лидера	лидер
затраты	больше прямого конкурента	равные	меньшие
Отличительные свойства товара	как все	слабо дифференцированный	уникальное положение
популярность-имидж	отсутствующий	размытый	сильный имидж

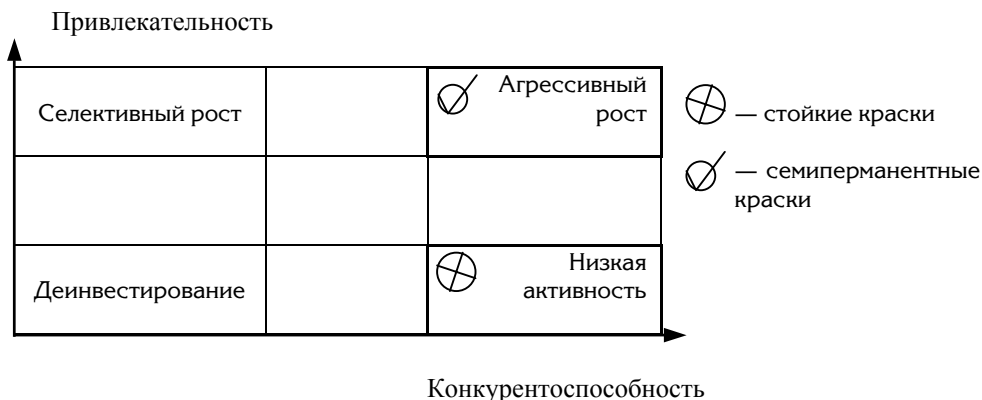


Рис. 3.

Анализ рыночных сегментов с помощью матрицы МакКинзи.

Прогноз валового дохода. Делаем прогноз валового дохода на сегментах, используя формулу:

$$D_в = N \cdot C_{ед},$$

где N — прогноз продажи на сегменте;

$C_{ед}$ — цена единицы продукции.

Прогнозировать валовой доход необходимо после определения стратегии развития на сегменте, т. к. избранная стратегия влияет на стратегию ценообразования и, таким образом, на установленную цену.

Для компании «ЕКМІ»:

$$D_{\text{стойкие краски}} = 6\,500\,000 \cdot 3 \text{ грн./уп.} = 19\,500\,000 \text{ грн.}$$

$$D_{\text{семиперманентные краски}} = 350\,000 \cdot 3,5 \text{ грн./уп.} = 1\,225\,000 \text{ грн.}$$

Прогноз показателей прибыли. Теперь необходимо определить показатели прибыли (из дохода изымаем затраты, налог на прибыль, корригируем полученную цифру на эмпирический показатель погрешности прогноза — 20 % для «Е», а также на коэффициент риска, который определяется динамикой факторов внешней среды).

Стойкие краски:

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{чистый реальный}} &= (D_в - B_в) \cdot 0,7 \cdot 0,8 \cdot K_{\text{риска}} = \\ &= (19\,500\,000 - 15\,000\,000) \cdot 0,7 \cdot 0,8 \cdot 0,95 = 2\,395\,000 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Семиперманентные краски:

$$P_{\text{чистый реальный}} = (Dв - Bв) \cdot 0.7 \cdot 0.8 \cdot K_{\text{риска}} = \\ = (1\,225\,000 - 800\,000) \cdot 0.7 \cdot 0.8 \cdot 0.85 = 202\,300 \text{ грн.}$$

Прогноз рентабельности. Последним шагом интегральной оценки работы предприятия на сегменте есть определение рентабельности работы на нем в краткосрочном (1 год) периоде. Для фирмы «Е» это такие показатели:

1. Прогноз рентабельности производства стойких красок = 16 %.
2. Прогноз рентабельности производства семиперманентных красок = 25 %.

Имея эти результаты, руководство фирмы «Е» определило стратегические направления деятельности компании, структуру ее диверсификационного портфеля и направления инвестирования. Так, исходя из полученных результатов сравнения двух рыночных сегментов, компания определила для себя как наиболее привлекательный сегмент семиперманентных красок для волос.

2.4.2.7.2. Стратегии охвата рынка

Получив оценку привлекательности рыночных сегментов компания должна определиться с тем, какой именно тип маркетинга и стратегию охвата рынка ей целесообразно применять. Для этого ей необходимо принять принципиальные решения по следующим вопросам:

1. Агрегировать ли потребности потребителей и, исходя из этого, получить, например, за счет эффекта масштаба и кривой опыта, конкурентное преимущество в виде лидерства по издержкам или же сфокусироваться на специфических потребностях потребителей целевых сегментов и создать для себя конкурентное преимущество на части рынка?
2. Выходить на весь рынок или же сосредоточиться на его части?

В зависимости от этого говорят об **агрегированном, сегментированном и концентрированном** маркетинге (рис. 2.74). Выбор типа маркетинга напрямую связан с тем, какую базовую стратегию развития (рис. 2.75) предприятием было выбрано.

Возможность агрегирования потребностей потребителей на рынке может принести существенную выгоду предприятию. Например, большинство программного обеспечения для промышленного рынка разрабатывается под заказ, исходя из индивидуальных потребностей заказчика, что существенно влияет на себестоимость разработки. Возможность же агрегирования потребностей позволяет стандартизировать программный продукт и за счет массовости снизить цену, что, в свою

очередь, позволяет расширить сбытовую базу и еще больше увеличить полученное конкурентное преимущество. В приведенной схеме, несмотря на то, что заранее известно о том, что каждый потребитель будет приобретать ненужную ему часть программного обеспечения, все покупатели будут удовлетворены за счет того, что стандартизированная версия требует меньших доработок и будет меньше стоить. Такая ситуация, например, характерна для программного обеспечения по бухгалтерскому учету, автоматизированных рабочих мест.

В случае сегментированного маркетинга компания может сфокусироваться на специфических потребностях отдельных сегментов и за счет этого реализовать стратегию дифференциации, получив выгоды за счет ценовой премии бренда и, хотя и уменьшенного, но значимого эффекта масштаба.

Если же емкость рыночного сегмента достаточна велика для данной компании, а ценовая премия бренда может быть существенной, компания может выбрать концентрированный маркетинг.

Для выбора стратегии охвата рынка удобно пользоваться матрицами «дифференциация — лидерство по издержкам» и Б. Карлефа—С. Эстблума.

Первая матрица (рис. 2.75) позволяет проанализировать возможные конкурентные преимущества, которые может получить (реализовать) предприятие, как в рамках подхода, акцентированного на потребителях, так и в рамках подхода, акцентированного на конкурентах. Матрица имеет две оси: максимальная ценовая премия (наценка) и себестоимость продукции. Производя измерения и откладывая их в процентах по отношению к наиболее опасному конкуренту можно проанализировать возможную и собственную конкурентную позицию. На рис. 2.76 приведен пример заполнения такой таблицы, где кружками пропорционально обозначены рыночные доли компании с определенным товаром (А и Б), а линиями — направления движения в случае реализации определенной маркетинговой стратегии.

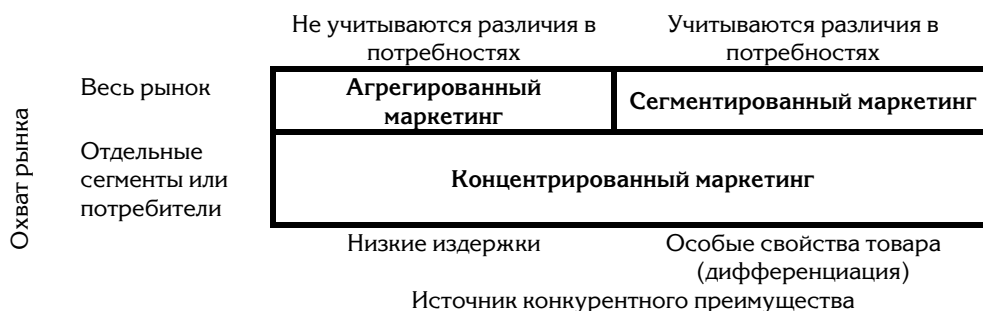


Рис. 2.74
Типы маркетинга

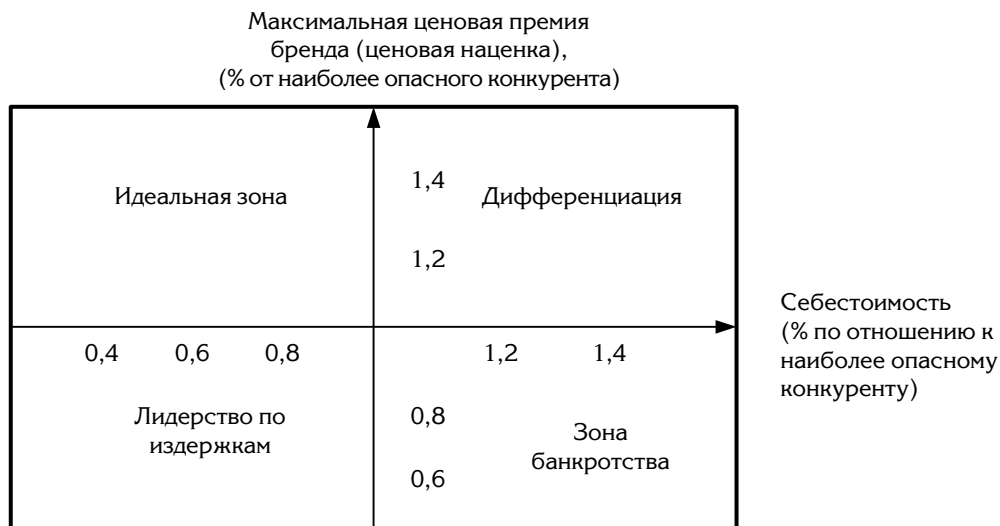


Рис. 2.75

Матрица для определения базовой стратегии развития предприятия

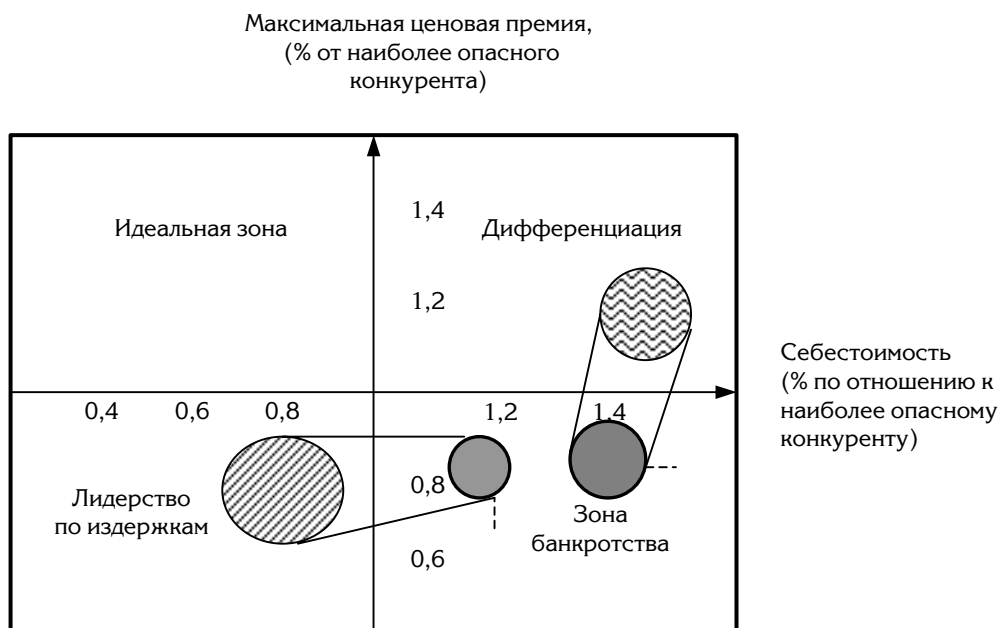


Рис. 2.76

Динамический анализ базовой стратегии развития предприятия

Как видно из рис. 2.75, матрица содержит четыре топологические зоны: дифференциации, лидерства по издержкам, идеальную зону и зону банкротства. В последнюю, попадают те компании, которые не имеют легальных конкурентных преимуществ. В идеальную зону в условиях современного рынка, глобализации и интернационализации экономических процессов, реально могут попасть только транснациональные компании или транснациональные банки. Глобализация хозяйственной деятельности позволяет получить эффект масштаба, а сконцентрированные значительные финансовые ресурсы обеспечить необходимую дифференциацию торговых марок.

Полезным инструментом в процессе выбора стратегии охвата рынка является матрица Б. Карлефа—С. Эстблума (рис. 44). С ее помощью можно не только проанализировать конкурентные преимущества компании, но и отобразить траектории возможных стратегий охвата рынка.

В случае, если выбор товара потребителем обусловлен не чисто эмоциональными факторами, то в процессе анализа альтернатив он выбирает тот товар, который имеет наибольшую полезность:

$$U = F\left(\frac{K}{C}\right),$$

где K — качество продукции, а
 C — его цена.

В свою очередь, **качество** — это агрегативный показатель, характеризующий способность товара удовлетворять осознанные и латентные потребности потребителей. Потребитель определяет качественность товара анализируя его атрибуты (свойства):

$$K = f(A_1, \dots, A_n),$$

где A_i — i -й атрибут товара;
 n — количество атрибутов.

Предположим, что компания со своим товаром в начальный момент времени занимает позицию O (рис. 2.77).

В случае, если компания выбирает стратегию концентрированного маркетинга (точка K), то это приводит к резкому уменьшению эффекта масштаба, увеличения себестоимости продукции. Однако за счет фокусировки удается придать марке особые свойства, что позволяет увеличить значение соотношения «качество-цена».

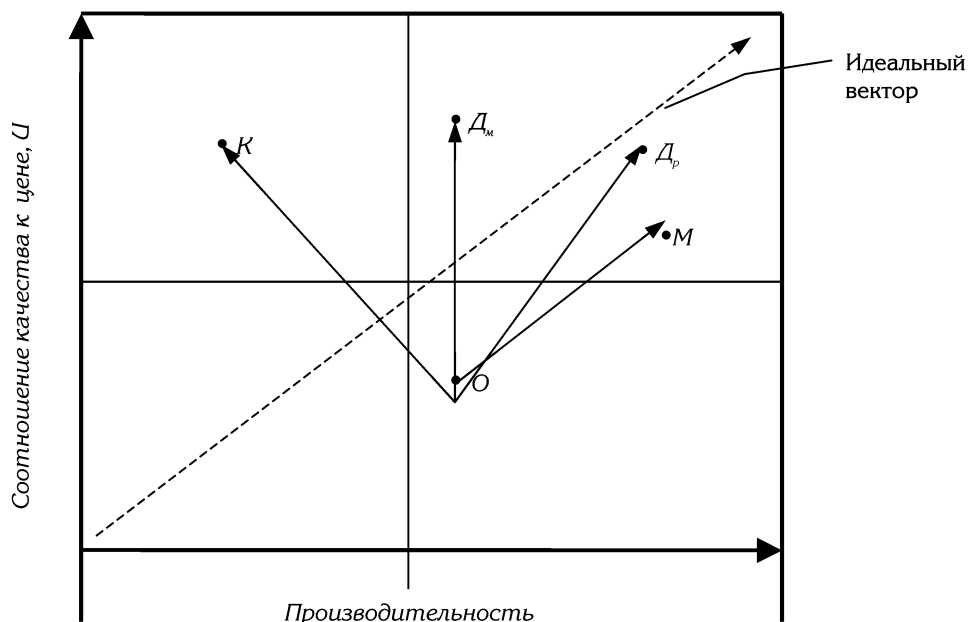


Рис. 2.77

Гипотетические векторы развития компании в зависимости от стратегии охвата рынка в матрице Б. Карлфа и С. Эстблума

Если компания выбирает дифференцированный маркетинг (точка D_m), то уменьшение эффекта масштаба происходит не столь сильно, т. к. компания охватывает если не весь рынок, то, по крайней мере, значительную его часть. К тому же модификация товара затрагивает, как правило, только завершающие стадии технологического цикла производства продукции, что приводит к ограниченному уменьшению эффекта масштаба и позволяет иметь преимущества по издержкам (рис. 2.78). Придание же торговой марке особых свойств к тому же позволяет компании улучшить свои позиции по соотношению «качество-цена». Все это позволяет обеспечить устойчивое положение на рынке, о чем говорит, в том числе, и стратегическая модель М. Портера.

Компания может обеспечить дифференциацию и в рамках рынка в целом (точка D_p), если, например, конкуренция на рынке невелика (присутствует всего лишь несколько брендов), или потребности потребителей относительно однородны. Этот случай является одним из наиболее благоприятных для компании (см. рис. 2.75). Сочетая возможность обеспечения высокой производительности, эффекта масштаба и, как следствие, лидерства по издержкам, с возможностью дифференциации, создания высокой ценовой премии бренда компания обеспечивает себе максимальную прибыльность.

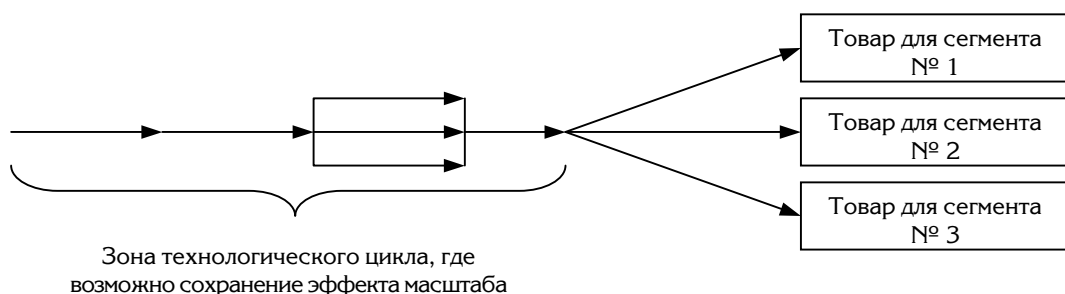


Рис. 2.78

Гипотетическое ветвление технологического процесса в случае дифференцированного маркетинга

В случае, если не возможно обеспечить дифференциацию или для компании экономически нецелесообразно обеспечить лидерство по издержкам или снижение цены она прибегает к стратегии массового маркетинга (точка *М*). при этом компании предоставляется возможность обеспечить высокий уровень производительности, а снижение цены обеспечивает расширение сбытовой базы за счет уменьшения ценовой компоненты в соотношении «цена-качество».

По результатам анализа привлекательности рыночных сегментов (если они есть) может выбрать стратегию полного охвата рынка с использованием недифференцированного, дифференцированного или индивидуального маркетинга или частичного охвата применяя дифференцированный, нишевой или микромаркетинг (локальный или индивидуальный) маркетинг (рис. 2.79).

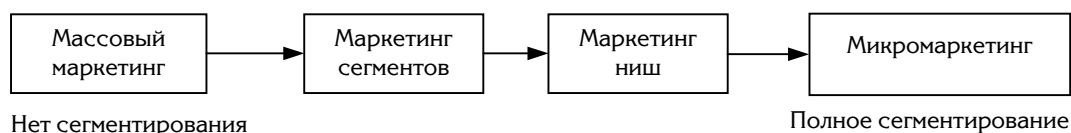


Рис. 2.79

Уровни сегментирования рынка

В зависимости от количества отобранных сегментов и используемых подходов к удовлетворению потребностей клиентов компания может применить один из следующие **типов маркетинга**:

1. Недифференцированный маркетинг.

Выбирается предприятием тогда, когда не существует существенных различий в мотивациях потребителей или же ими можно пренебречь в силу сложившейся конкурентной ситуации на рынке. Недифференцированный маркетинг применяется также в случае, когда различия в потребностях потребителей на рынке настолько различны, что не представляется возможным сгруппировать их или же за счет агрегирования рынка удастся сместить соотношение «цена-качество» в лучшую сторону за счет снижения цены вызванного эффектом масштаба (см. матрицу Б. Карлефа и С. Эстблума). Тогда пренебрегают различиями и разрабатывают единый комплекс маркетинга для всего рынка. Схематически данная ситуация представлена на рис. 2.80. Как правило, недифференцированный маркетинг применяется при работе на рынках стандартизированных товаров, таких, как, например, сахар, крупы, бензин.



Рис. 2.80
Недифференцированный маркетинг

В случае невозможности применения недифференцированного маркетинга компания может применить сегментированный маркетинг: дифференцированный или концентрированный.

2. Дифференцированный маркетинг. Тогда, когда фирма выходит на несколько рыночных сегментов, то говорят о дифференцированном маркетинге. При этом для каждого сегмента разрабатывается собственный комплекс маркетинга. В качестве основного метода конкурентной борьбы в данном случае выступает дифференциация. Схематически данная ситуация представлена на рис. 2.81. Стратегию дифференцированного маркетинга наиболее часто применяют предприятия, выпускающие товары, для которых характерно показное потребление: бытовая электроника, одежда, обувь, мебель, автомобили и т. п. Так, например, японская компания «Мацусита» выпускает бытовую электронику, ориентированную на три разных сегмента под различными торговыми знаками: «Панасоник», «Нашинал» и «Техникс».

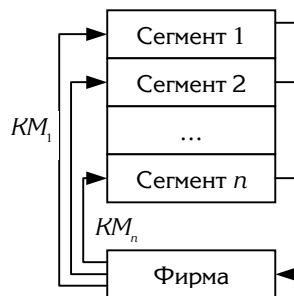


Рис. 2.81
Дифференцированный маркетинг

В практике маркетинговой деятельности иногда появляются так называемые суперсегменты (рис. 2.82).

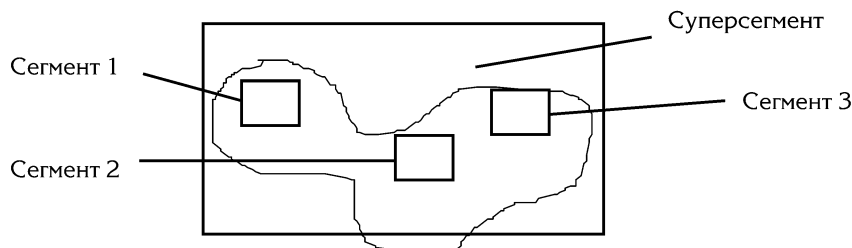


Рис. 2.82

Иллюстрация суперсегмента рынка

Суперсегмент — это совокупность потребителей, по отношению к которым компания проводит единую маркетинговую политику.

Появление суперсегмента, как правило, объясняется инновациями и технологическим прорывом, который позволяет с помощью одного товара удовлетворить специфические потребности групп потребителей, которые ранее удовлетворялись различными специализированными товарами. Примером работы на суперсегменте может служить зубная паста «Аквафреш». Традиционно на рынке выделялись сегменты: два сегмента лечебной (против кариеса и для защиты десен) и сегмент освежающей зубной пасты. Не имея возможности предложить бренд № 1 на каком-либо из существующих сегментов, компания еще на этапе создания продукта реально оценив свои возможности, предложила рынку универсальный продукт и предложила «пасту для всей полости рта», что подчеркивалось трехцветным составом самой пасты.

3. Концентрированный маркетинг. Если предприятие не в силах работать на нескольких рыночных сегментах в силу финансовых ресурсов или конкурентной ситуации, или же это нецелесообразно с точки зрения выбранной предприятием конкурентной позиции и сосредотачивается на одном рыночном сегменте, то в этом случае говорят о стратегии концентрированного маркетинга. Конкурентное преимущество в данном случае обеспечивается либо за счет дифференциации или же за счет лидерства по издержкам при обслуживании малых заказов. Схематически данная ситуация представлена на рис. 49. В примере, приведенном во врезке 7, компания выбирает как раз стратегию концентрированного маркетинга, предпочитая иметь существенное

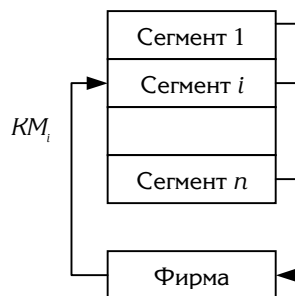


Рис. 2.83

Концентрированный маркетинг

конкурентное преимущество и наивысшую рентабельность на одном рыночном сегменте, чем распылить усилия по разным направлениям и, в результате, потерпеть поражение везде. Недостатком такого типа маркетинга является то, что судьба фирмы сильно зависит от колебаний спроса в рамках сегмента, его емкости.

4. Нишевой маркетинг (маркетинг ниш). При выборе целевых рыночных аудиторий предприятие может использовать не только *сегментированный маркетинг*, но и *маркетинг на уровне рыночных ниш*. Обычно рыночные сегменты — это достаточно большие группы потребителей, на охват которых у малых, а порой и у средних по размеру фирм, не хватает возможностей.

При принятии стратегии занятия конкурентной ниши (другие названия — стратегия специалиста или нишера) фирма интересуется не сегментом (сегментами), а только их частью (частями) (рис. 2.84).

Цель фирмы при таком маркетинге — стать крупной рыбой в мелкой речке, а не мелкой рыбешкой в большой реке. Для того, чтобы ниша, которую занимает специалист, была рентабельной, она, согласно Ф. Колеру, должна удовлетворять 5 условиям:

- обладать достаточным потенциалом прибыли,
- иметь потенциал роста,
- быть малопривлекательной для конкурентов,
- соответствовать возможностям фирмы, иметь устойчивый барьер выхода.

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основании которого производить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами или слабым из элементов маркетингового давления.

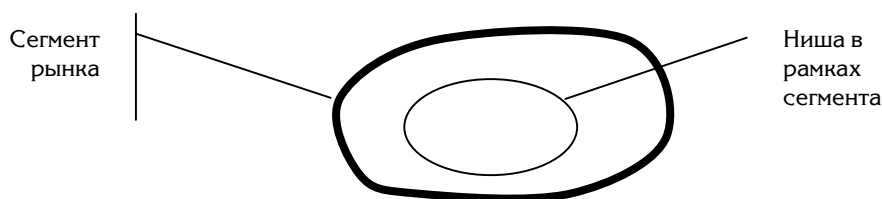


Рис. 2.84

Схематическое изображение маркетинга на уровне ниш

Суть вертикальной рыночной ниши состоит в поиске каналов реализации функционально близких товаров для узких рыночных сегментов.

Различают два похода к поиску рыночной ниши:

- поиск вертикальной рыночной ниши;
- поиск горизонтальной рыночной ниши.

При занятии горизонтальной рыночной ниши предприятие путем диверсификации производства пытается удовлетворить потребности клиентов в рамках данного сегмента.

Стратегию занятия конкурентной ниши используют, в основном, небольшие компании, имеющие товары с уникальными техническими или рыночными характеристиками, либо же имеющие эксклюзивные права на производство и дистрибуцию товара и способные быстро реагировать на изменение спроса на рынке.

5. Микромаркетинг. Включает в себя *локальный маркетинг и индивидуальный маркетинг*.

5.1. Локальный маркетинг. При применении данного типа маркетинга компания разрабатывает (адаптирует) комплекс маркетинга под потребности локальных рынков: городов, районов посетителей отдельных магазинов. Данный тип маркетинга применяется в условиях, когда потребители в рамках локального рынка имеют существенные социокультурные отличия. Локальный маркетинг позволяет фирме в условиях жесткой конкуренции со стороны компаний, применяющих массовый маркетинг, стать ближе к потребителю, стать «своей» компанией, что особенно важно в условиях, когда трудно отыскать иные возможности для дифференциации своей марки.

5.2. Индивидуальный маркетинг («маркетинг под заказ»). Крайним проявлением концентрированного маркетинга является индивидуальный маркетинг, когда сегмент рынка вырождается в отдельного потребителя (рис. 2.85).

Индивидуальный маркетинг предполагает разработку комплекса маркетинга под специфические потребности отдельных клиентов (физических или юридических лиц).

Индивидуальный маркетинг может применяться и в случае других стратегий охвата рынка, выступая в качестве альтернативы агрегированию потребителей в рамках рынка или отдельного сегмента. Так, например, в случае полного охвата рынка фирма

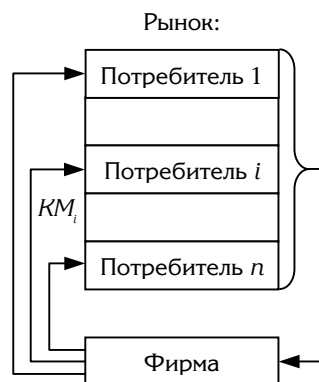


Рис. 2.85
Индивидуальный маркетинг

может применять индивидуальный маркетинг, разрабатывая для каждого клиента специальный комплекс маркетинга. Такая ситуация иногда возникает на промышленном рынке, когда количество потенциальных конкурентов невелико при этом каждый клиент нуждается в индивидуальном подходе, имеет узко специфические потребности.

В последнее время данный тип маркетинга получает все более широкое распространение не только на промышленном (на данном рынке традиционно индивидуальный маркетинг наиболее часто применяется в силу уникальности потребностей индустриальных потребителей), но и на потребительском рынке. Это связано как обострением конкуренции на рынке, так и с развитием технологий. Внедрение автоматизированных систем управления производством позволило не только добиться рентабельности мелкосерийного производства, но и сделать экономически целесообразным производство изделий под заказ при сохранении преимуществ серийной сборки. Так, например, некоторые ведущие автомобильные концерны, работая через сеть своих дистрибуторов, предоставляют клиенту возможность заранее определиться с цветом, комплектацией, оформлением салона автомобиля. Широкое распространение офисной компьютерной техники позволило компаниям вести базы данных по своим клиентам, учитывать их индивидуальные особенности, организовать индивидуальное обслуживание. Особо большая перспектива в этом отношении у такого нового направления, как Интернет-маркетинг (рис. 2.86).

Внедрение новых информационных технологий на фоне изменений в конкурентной среде привело к появлению **CRM — consumer relationship management**. Одна из главных задач **CRM** — управление в интерактивном режиме связями (отношениями) с потребителями, формирование у них лояльности. Хотя, как было показано в первом параграфе, лояльность не ведет напрямую к повышению прибыльности, в современных условиях она выполняет одну из важнейших задач — удержание рыночных долей в условиях стабильных, перераспределенных рынков¹.

В зависимости от предлагаемого товарного ассортимента и количества выбранных сегментов возможные варианты **охвата рынка** приведены на рис. 2.87.

Для анализа возможных ситуаций по охвату рынка, подхода к клиентам и предлагаемого им товарного ассортимента удобно пользоваться матрицей, представленной на рис. 2.88.

¹ См.: данные по стоимости удержания и привлечения клиентов, приведенные в первом параграфе.

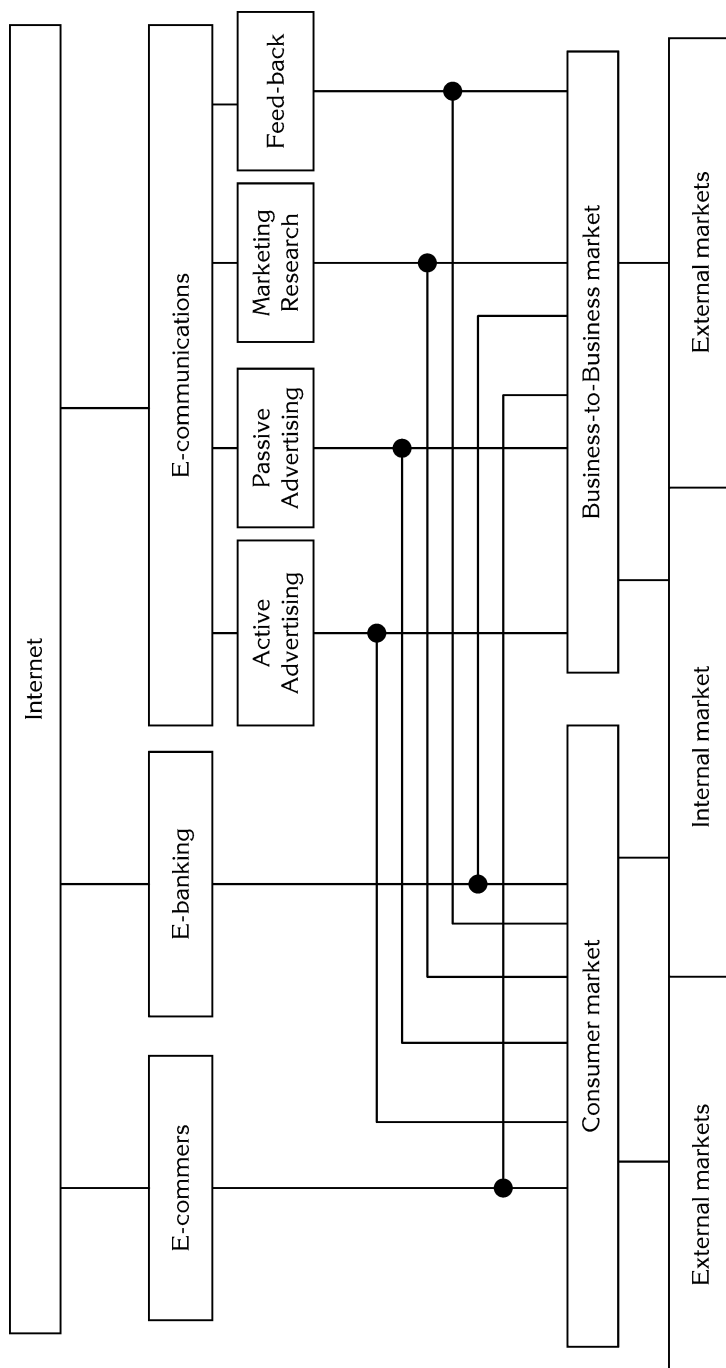


Рис. 2.86
Возможные направления использования Интернет в маркетинге

	C1	C2	C3	
T1				<i>Концентрированный маркетинг</i>
T2				Компания концентрирует усилия на одном сегменте
T3				

	C1	C2	C3	
T1				<i>Товарная специализация</i>
T2				Компания предлагает один товар всем рыночным сегментам
T3				

	C1	C2	C3	
T1				<i>Рыночная специализация</i>
T2				Компания предлагает весь необходимый ассортимент товаров одному сегменту
T3				

	C1	C2	C3	
T1				<i>Выборочная (селективная) специализация</i>
T2				Компания предлагает для разных сегментов разные товары
T3				

	C1	C2	C3	
T1				<i>Полный охват рынка</i>
T2				Компания предлагает товары всем рыночным сегментам
T3				

Рис. 2.87

Возможные стратегии охвата рынка в зависимости от предлагаемого ассортимента

		По предлагаемому клиенту товарному ассортименту			
		Один товар		Ассортимент товаров	
Охват рынка	Весь				
	Несколько сегментов				
	Сегмент				
	Ниша				
	Один потребитель				
		Агрегированный маркетинг	Индивидуальный маркетинг		Агрегированный маркетинг
По способу дифференциации клиентов					

Рис. 2.88

*Возможные ситуации в зависимости от охвата рынка, подхода к клиентам и предлагаемого им товарного ассортимента
(Источник: собственная разработка)*

2.4.2.7.3. Поиск новых сегментов

В процессе своей деятельности на рынке предприятие должно периодически заниматься ревизией рыночных сегментов и поиском новых. Для обнаружения новых потенциальных сегментов полезны следующие вопросы, предложенные М. Портером:

1. Существуют ли другие технологии для выполнения требуемых функций?
2. Способен ли усовершенствованный товар выполнить дополнительные функции?
3. Имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями или функциями?
4. Нельзя ли лучше удовлетворить потребности некоторых покупателей, уменьшая число функций (например, соответственно снижая цены)?
5. Существуют ли новые наборы (сокращенные или расширенные) функций, товаров или услуг, пригодных для продаж в качестве единого целого?

Обнаружение нового сегмента может принести фирме крупное конкурентное преимущество перед своими соперниками. Например, аспирин (ацетилсалициловая кислота), традиционно, применялся как жаропонижающее средство и приобретался в случае простуды. Однако проведенные исследования выявили его новое свойство: попадая в кровь, он способствует снижению ее вязкости. Регулярное профилактическое применение аспирина приводит к разжижению крови, препятствует образованию тромбов, снижая, таким образом, угрозу инсультов и инфарктов. Данное свойство привело к созданию кардиологического аспирина, что позволило выйти на новый рыночный сегмент: больных с сердечно-сосудистой патологией.

2.4.3. Рыночное позиционирование на рынке¹

2.4.3.1. Позиционирование на потребительском рынке

После выбора целевого сегмента фирма должна решить, какую позицию следует занять на нем. Важность этого решения в том, что оно будет служить путеводной нитью при разработке продуктовой стратегии предприятия, будет формировать источник его конкурентного преимущества на рынке.

Позиционирование товара на рынке — обеспечение товару не вызывающего сомнения, четко отличного от других, желаемого места на рынке и в сознании целевых покупателей.

Позиционирование (от англ. *positioning* — размещение) определяет характер восприятия фирмы, ее товаров целевыми покупателями. Оно направлено, в первую очередь, на трансформацию сознания² потребителя таким образом, чтобы сделать торговую марку не просто узнаваемой, а существенно отличной от других марок, представленных на рынке, имеющей особую ценность для потребителя. Это позволяет снизить чувствительность потребителя к цене, уменьшить ценовую эластичность, что позволяет повысить цену товара, увеличить рентабельность и, самое главное, получить стратегическое конкурентное преимущество, носителем которого является потребитель. Таким образом, **стратегия позиционирования** — это инструмент реализации стратегии дифференциации.

¹ Более подробно см.: Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. — К.: Знання-Прес, 2004. — 239 с.

² По выражению отцов-основателей позиционирования Э. Райса и Дж. Траута «позиционирование — это операция на сознании потенциальных покупателей».

О важности дифференциации говорит тот факт, что рыночная стоимость ведущих компаний, таких, как, например, *Addidas*, *Reebok*, *McDonald's*, определяется не столько стоимостью материальных активов, а, в первую очередь, рыночной стоимостью торговой марки. Однако простое введение марки не означает создание дифференциации. Проведенные исследования показывают, что более 80 % марок, присутствующих на рынке не дифференцированы. Во многом это обусловлено недостатками позиционирования торговой марки на рынке. Разработанная стратегия позиционирования формирует отправную точку для разработки комплекса маркетинга, в т. ч. для брендинга и разработки стратегии продвижения.

На стадии разработки стратегии позиционирования возникают следующие типичные вопросы:

- Каковы отличительные свойства и/или выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели?
- Как воспринимаются позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств и/или выгод?
- Какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных покупателей и позиций, уже занятых конкурентами?
- Какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защищать выбранную позицию?

Необходимо сознавать, что не любая дифференциация товара имеет значение для покупателя. Основа дифференциации должна быть

- уникальной;
- важной для покупателя;
- защитимой;
- объяснимой.

Разрешение данной задачи является на практике крайне трудной задачей. Требование уникальности означает, что товар/марка должна обладать свойствами, которых нет или же которые слабо выражены у конкурентов. Например, особая биоформула у стиральных порошков или безопасность легковых автомобилей *Volvo*. Однако найти отличительное свойство товара недостаточно. Данное свойство должно быть важно для потребителя. Так, согласно формуле Фишбена-Розенберга отношение потребителей к марке товара рассчитывается по следующей формуле:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} x_{ijk} ,$$

где A_{ij} — позиция j потребителя к марке i ;

w_{jk} — относительная важность для j -го потребителя атрибута k ;

x_{ijk} — мера воспринимаемой j -м потребителем присутствия атрибута k в марке i (бал);

n — количество атрибутов.

Таким образом, для того, чтобы обеспечить дифференциацию марки по какому-либо атрибуту товара, рейтинг данного атрибута должен быть максимально высоким.

В практике маркетинга часто возникает ситуация, особенно в случае определенного технологического прорыва, когда фирма обладает действительно уникальными позициями для дифференциации на рынке, однако на практике его не имеет. Это связано с тем, что выбираемая основа для дифференциации должна быть объяснимой, понятной потребителю, находиться в зоне его понимания, соотноситься с имеющимися у него знаниями. Например, производители бытовой техники иногда рекламируют свои технологические преимущества. Однако для большинства потенциальных потребителей, не имеющих специальных знаний в этой области, данное преимущество не о чем не говорит. Это преимущество должно быть сформулировано в тех терминах, которые им понятны.

Пожалуй, самой трудной задачей при формировании основы для дифференциации является поиск такой позиции, которая была защитимой, т. е. могла бы удерживаться фирмой на протяжении многих лет. В противном случае, потратив значительные суммы на доведение до сознания потребителя важность данной позиции, компании придется поделиться своей позицией с фирмами, производящими аналогичный товар, но при этом не потратившимися на рекламную компанию.

В общем случае дифференциация может идти по *товару, дополнительным услугам, персоналу, системе дистрибуции и имиджу*.

Правильный выбор позиционирования требует соблюдения нескольких условий, в частности:

- иметь хорошее понимание позиции, реально занимаемой маркой в сознании покупателя; это знание может быть приобретено, прежде всего, путем исследования имиджа марки;
- знать позиционирование конкурирующих марок, особенно главных конкурентов;
- выбрать собственную позицию и идентифицировать релевантные и самые убедительные аргументы в ее обоснование;
- оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции, проявляя подозрительность в отношении ложных рыночных ниш, изобретенных рекламными агентами или открытых в результате качественных исследований, не подтвержденных на большой выборке;
- убедиться в том, что марка обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателей;

- оценить уязвимость позиционирования; достаточно ли у нас ресурсов, чтобы занять и защитить выбранную позицию?
- убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими маркетинговыми факторами: ценой, коммуникацией и сбытом.

Если имеется ясное и четкое определение избранного позиционирования, для менеджеров становится возможным перевести позиционирование в эффективную и последовательную маркетинговую стратегию предприятия на рынке.

ЭТАПЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Проведение позиционирования требует прохождения ряда взаимосвязанных между собой этапов. Рассмотрим их.

1. *Выбор параметров, по которым будет производиться позиционирование.*

Выбор параметров позиционирования осуществляется на основе выявленной мотивации потребителей, элементов, которыми мотивируются покупатели в данном целевом рынке.

Выбор потребителем товаров предварительного выбора основан на анализе соотношения цены и качества. В связи с этим стандартными показателями при анализе позиционирования товаров на рынке являются цена и качество. Однако при рассмотрении такого показателя, как качество, необходимо помнить, что качество, как это уже отмечалось ранее, — это агрегативный показатель. Согласно ISO 9001 качество трактуется следующим образом:

Качество — свойство товара, проявляющееся в его способности удовлетворять осознанные и латентные потребности потребителя.

При оценке качества товара потребитель проводит анализ:

- *параметрических* (например, скорость, вес, размер) и *непараметрических* (например, цвет, вкус, дизайн) свойств товара;
- *осязаемых* (свет, масса и т. п.) и *неосязаемых* (модность, престижность и т. п.) свойств.

Следовательно, в силу того, что мотивации потребителей из различных сегментов разнятся, а процесс восприятия информации о товаре подвержен множеству факторов, имеем:

- для каждого рыночного сегмента необходимо определять собственный набор параметров-атрибутов товара, по которому проводится сравнительный анализ;
- значимость одних и тех же атрибутов товара для потребителей, относящихся к различным рыночным сегментам, различна;

- объективное и субъективное (воспринятое) качество товара может существенно различаться.
- 2. **Определение релевантных фирм, их товаров и марок, которые присутствуют на данном сегменте.** В данном случае отбираются не все марки, присутствующие на рынке, а лишь те, которые реально конкурируют на данном целевом рынке. Отбираются марки как по своим объективным данным, так и рассматриваемые целевыми потребителями как марки-конкуренты.
- 3. **Составление схем позиционирования и карт восприятия.** Данный этап предусматривает сбор данных относительно характеристик марок-конкурентов с целью их дальнейшего сравнения. Данные можно представлять в виде таблицы (табл. 2.31)

Таблица 2.31

Данные по анализируемым маркам

Характеристики			Марка А	Марка Б	Марка В	...	Марка X
Показатель 1	Весовое значение (значимость для потребителя), w_1	Объективная оценка					
		Субъективная оценка					
		Желательное значение					
Показатель 2	Весовое значение (значимость для потребителя), w_2	Объективная оценка					
		Субъективна оценка					
		Желательное значение					
...							
Показатель n	Весовое значение (значимость для потребителя), w_n	Объективная оценка					
		Субъективная оценка					
		Желательное значение					
Интегральная оценка:							

При простоте построения таблиц возникает сложность с визуализацией результатов. Поэтому часто вырисовывают схемы позиционирования и строят карты восприятия. При этом разрабатываются схемы:

- объективного позиционирования, т. е. позиционирования по объективным показателям товара на основе паспортных данных или результатов испытаний;
- субъективного позиционирования основе субъективного восприятия товара потребителем по данным, полученным в результате маркетинговых исследований (карты восприятия);
- зоны потребительских предпочтений, выявленных в ходе маркетинговых исследований;
- сводная схема, полученная в результате наложения трех предыдущих схем.

Количество сводных схем определяется количеством параметров, по которым производится позиционирование. В общем случае, таких схем должно быть $n \cdot (n - 1) / 2$, но не менее чем сводных схем позиционирования, где n — количество параметров (атрибутов товара), выделенных для позиционирования. Плюс строят агрегированную сводную схему позиционирования по двум параметрам: «цена-качество». На рис. 2.89 приведены формы схем позиционирования, а на рис. 2.90 карта восприятия. Для анализа восприятия марок потребителями из целевого рыночного сегмента строят карты восприятия, построенные на основе процедуры многомерного шкалирования¹.

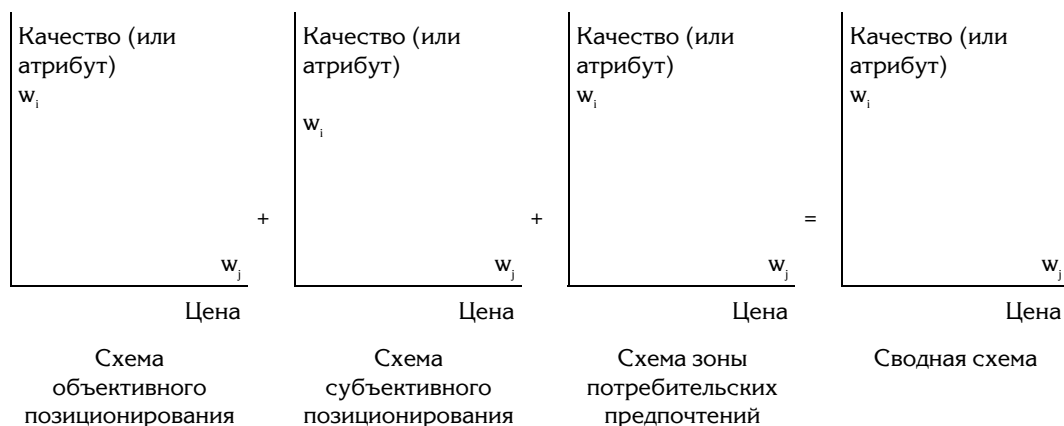


Рис. 2.89

Формы схем используемых при позиционировании

¹ Более подробно см.: Зозулев О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. — К.: Знання-Прес, 2004. — 199 с.

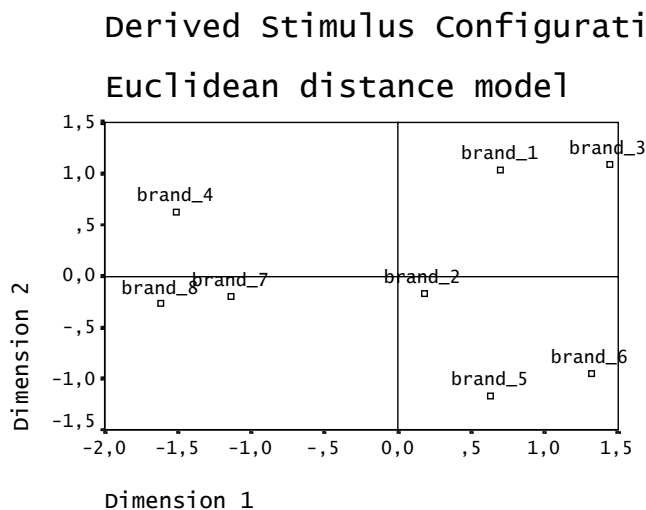


Рис. 2.90

Пример карты восприятия

4. **Анализ схем позиционирования.** После завершения процедуры построения схем позиционирования, переходят к их анализу. Для этого прорабатываются следующие вопросы:

- *Попадает ли марка в зону потребительских предпочтений?* Если марка не попадает в зону потребительских предпочтений, то она априори не будет рассматриваться целевыми потребителями и, следовательно, конкурентоспособной на данном рынке.
- *Существует ли различие между объективным и субъективным позиционированием товара на рынке?* В зависимости от этого выбирается одна из возможных стратегий по матрице Дж. Саймона.
- *Воспринимает ли потребитель различие между нашим товаром и товаром конкурентов, существенно ли оно?* Для этого производится оценка расстояния между позицией, занимаемой нашим товаром, и позицией товаров-конкурентов по формуле:

$$D = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2},$$

где x_i — y_i — n — количество атрибутов товара.

Если оцениваемое расстояние меньше критического (меньше дифференциального порога чувствительности, оставляющего обычно 15–20 %) или

же конкурентные позиции товаров совпадают, то это делает эти товары неразличимыми с точки зрения покупателя по исследуемым позициям.

- Есть ли некая позиция (отдельный или агрегированный атрибут), который отличает нас от конкурентов? Удовлетворяет ли оно требования к рыночной позиции? Необходимо определить есть ли позиция для нашего товара, которая является уникальной, значимой, объяснимой и защитимой.
- Трансформируются ли технико-экономические преимущества товара в конкурентные преимущества? Наш товар может быть по некоторой характеристике лучше конкурентов, но это позиция является важной для потребителей. Например, йодированная соль в бульонных кубиках. В этом случае технико-экономические преимущества товара не трансформируются в конкурентные преимущества.
- На что, в конечном итоге, спозиционирован товар на рыночном сегменте? Ответ на этот вопрос ложится в основу стратегии продвижения товара на рынке, является ключевым элементом при постановке задачи перед инженерно-техническим персоналом в ходе разработки продукции предприятия, ориентированной на данный рыночный сегмент. Именно в возможностях доведения технико-экономических параметров продукции до требований рынка и проявляется инженерный талант.

5. **Определение стратегии позиционирования.** На основе анализа схем позиционирования компании необходимо определиться со стратегиями позиционирования.

Проведенный анализ сущности рыночного позиционирования, специфики объекта позиционирования и субъекта, на который оно направлено, показал, что классифицировать стратегии можно по следующим критериям:

- уровень позиционирования;
- объект, относительно которого происходит дифференциация;
- отношение к маркам-конкурентам;
- размещение в товарной категории;
- размещение относительно существующих марок;
- тип свойств товара, на которые опирается позиционирование;
- количество отобранных позиций;
- количество этапов позиционирования;
- отношению к существующей рыночной позиции.

Классификация типов стратегий позиционирования приведена в таблице *. Рассмотрим их.

1. Стратегии относительно уровня позиционирования. Позиционирование товаров в сознании потребителя происходит на трех уровнях: макро, мезо и микро.

На макроуровне происходит позиционирование страны-производителя. Каждая страна (или регион) в сознании потребителя имеет определенные ассоциации, которые сформировались целенаправленно или спонтанно и переносятся на товар компании. Например, в сознании отечественных потребителей Япония ассоциируется с высококачественной электронной техникой, а Германия — с точной механикой и оптикой, Швейцария — с качественными часами и банковскими услугами. Это приводит к тому, что в силу эффекта ореола имидж «качественные товары» переносится на другие товары, которые произведены в данных странах. В качестве примера использования данного факта — реклама швейцарских крабовых палочек на отечественном рынке, которые позиционируются как такие, которые производятся в стране с высокими стандартами качества.

Особенно важно макропозиционирование в сфере туристического бизнеса. Именно поэтому ведущие туристические государства расходуют значительные средства на формирование имиджа собственной страны, используя как традиционную рекламу, так и международные культурные, спортивные, научно-технические, экономические и политические мероприятия.

На мезоуровне происходит позиционирование определенной отрасли национальной экономики. На данном этапе ряд ведущих предприятий формирует имидж области, которые в сознании потребителей переносятся на отрасль в целом. Как и в предыдущем случае, такой имидж формируется или спонтанно, или целенаправленно отраслевыми ассоциациями. Например, ведущие отечественные банки через свою ассоциацию приложили значительные усилия для формирования положительного имиджа отечественной банковской системы. Это привело к формированию определенного уровня доверия к отечественным банкам, о чем свидетельствует положительная динамика прироста депозитных вкладов населения, которая наблюдается в последнее время в Украине.

На микроуровне происходит позиционирование марки товара определенного производителя. В зависимости от конкурентного положения на рынке компания может или использовать имидж стран или отрасли (как правило, к этому прибегают малые и средние за размером компании, которые не имеют значительных ресурсов для проведения массированных рекламных компаний), или формировать собственный имидж в пределах существующего ассоциативного ряда.

Подытоживая приведенное, нужно отметить, что рыночное позиционирование в части формирования ассоциативного ряда является многоэтапной процедурой. В современных условиях, фактически, конкурируют между собой не отдельные предприятия-производители, а национальные экономики. Т. е., конкурентоспособность товаров национальных производителей обеспечивается совокупностью институциональных усилий, рыночной инфраструктурой.

Таблица 2.32

*Классификация стратегий рыночного позиционирования
потребительских товаров (источник: собственная разработка автора)*

Классификационные признаки								
Уровень позиционирования	Объект, относительно которого происходит дифференциация	Отношение к маркам-конкурентам	Размещение в товарной категории	Размещение относительно существующих на рынке марок	Тип свойств товара, на которые опирается позиционирование	Количество избранных позиций	Количество этапов позиционирования	Отношение к существующей рыночной позиции
Стратегии								
Макро Мезо Микро	Позиционирование марки товара Позиционирование товарной ка- тегории	Идентификация Клон Имитация	Марка, которая определяет товарную категорию Марка, которая определяет товарную подкатегорию Марка-специалист	Новая отделенная марка Поверх существующей марки	За ощутимыми свойствами мароч- ного товара За неоощутимыми свойствами (имиджем) За конкурентным положением	Унитарное позиционирование Многомерное позиционирование	Одноэтапное позиционирование Многоэтапное позиционирование	Позиционирование Репозиционирование

II. Стратегии позиционирования относительно объекта дифференциации.
Стратегия рыночного позиционирования зависит от степени новизны товара и этапа жизненного цикла, на котором он находится. На этапе вывода на рынок новых товаров, которые на новой технологической основе удовлетворяют нужды потребителей, необходимо отделить новый товар в сознании потребителей от товаров-субститутов. В этом случае применяется стратегия, направленная на позиционирование товарной категории.

Во время реализации данной стратегии потребителю необходимо объяснить, почему он должен пользоваться данным классом товара. Потребителю необходимо донести информацию о преимуществах данного товара относительно уже существующих на рынке. Например, когда провайдеры Интернет-услуг начали предлагать конечным потребителям выделенные линии доступа им было необходимо дифференцировать данную услугу от уже известного потребителю доступа типа dial-up.

В случае вывода предприятием нового товара в пределах известного потребителю класса проводится позиционирование марки.

III. Позиционирование по отношению к маркам-конкурентам. В зависимости от того, какую конкурентную позицию компания желает занять на рынке, может быть избрана одна из стратегий рыночного позиционирования марки: лидер, клон, нишер.

Марка-лидер отмечается значительной рыночной долей, постоянными инновациями и является эталоном во время оценивания других марок. Для обороны позиций марки-лидера может применяться два типа защиты¹:

- Островная защита предусматривает расширение границ марки в рамках данной продуктовой линии и имеет целью создания товарного ассортимента, который покрывает идеальную точку, к которой относится марка-лидер.
- Фланговая защита предусматривает создание марки, основное назначение которой — принять конкурентный удар на себя, например, более дешевый аналог марки-лидера для защиты от ценовой конкуренции. Иногда фланговая марка может принимать форму «марки — камикадзе» (рис. 2.91).

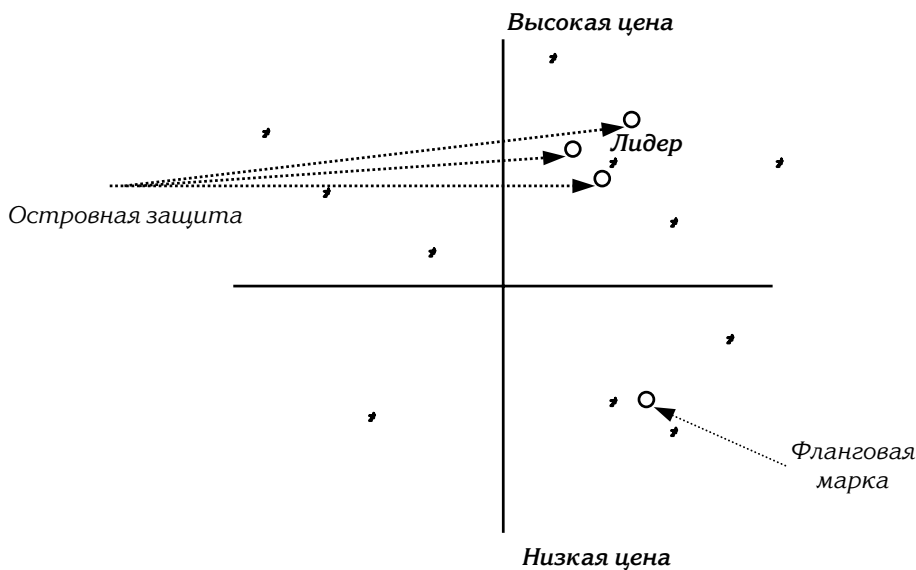


Рис. 2.91

Стратегии позиционирования для новых товаров компаний-лидеров рынка

¹ См.: Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. — К.: Знання-Прес, 2004. — С. 66–67.

Если марка не является (или не может быть лидером), то в этом случае она позиционируется как марка-клон. Выделяют четыре вида стратегий позиционирования новой марки на рынке с лидером в зависимости от характеристик как самого лидера, так и ресурсов компании, позиционирование марки которой происходит (рис. 2.92).

Если компания не претендует на захват значительной части рынка и принимает за Ф. Котлером¹ конкурентную стратегию занятия рыночной ниши, то в качестве стратегии позиционирования избирается стратегия нишера. В данном случае компания фокусируется на специфических нуждах целевого рыночного сегмента.



Рис. 2.92

Стратегии позиционирования для компаний, которые выходят на рынок с существующим лидером

¹ См.: Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 1999. — 447 с.

IV. Позиционирование за размещением в товарной категории. Во время разработки рыночного позиционирования компания должна определиться с тем, какое место марка компании будет занимать в пределах существующего или потенциального товарного ассортиментов в сознании целевых потребителей. В зависимости от конъюнктуры рынка и состояния сознания потребителя марка может позиционироваться как: (1) марка, которая определяет данную товарную категорию; (2) марка, которая определяет товарную подкатегорию, и (3) марка-специалист.

Если компания выходит первой на данный рынок, а марка претендует на статус лидера, то в данном случае стратегия позиционирования должна быть направлена на позиционирование марки как такой, которая определяет товарную категорию. Т. е. потребитель, оценивая другие марки, берет ее за эталон и на уровне подсознания сравнивает ее с другими марками, которые оцениваются во время анализа альтернатив. Можно наблюдать, когда во время выбора оргтехники говорят фразу «купить ксерокс компании Canon». Т. е. на уровне подсознания марка *Xerox* определяет для потребителей такую товарную категорию, как копировальные аппараты.

В случае, когда компания выводит на рынок марку, направленную на лидерство в пределах определенной разновидности товара, реализуется стратегия позиционирования марки, которая определяет товарную подкатегорию. Например, торговая марка *Dove* позиционируется как такая, которая определяет в пределах товарной категории «мыло» товарную подкатегорию «крем-мило».

Компания может выпускать товары, которые являются специалистами в удовлетворении специфических нужд в пределах определенной товарной категории. Тогда марка позиционируется как марка-специалист. Например, марка *Nizoral* является специалистом среди шампуней в борьбе с себореей и имеет соответствующее рекламное сопровождение.

V. Стратегии позиционирования относительно существующих на рынке марок. Во время разработки стратегии позиционирования компания должна принять решение относительно того, на какое «место» в сознании потребителя позиционировать свою марку. В случае, если избранная привлекательная для фирмы позиция свободная, т. е. не занятая другой торговой маркой, она позиционируется как новая выделенная марка. Тем не менее, найти на рынке свободное место удастся не всегда. Если на рынок выходит компания, активы которой значительно превышают активы компании-конкурента и расчеты показывают, что захват привлекательной позиции является экономически целесообразным, предприятие, которое выходит на рынок с собственной маркой может позиционировать ее поверх уже существующей. Примером может служить исторические факты из истории противоборства на американском рынке компаний *Apple* и *IBM*.

VI. Стратегии позиционирования по типу выбранных свойств товара. Как известно, с точки зрения маркетинга товар представляет собой совокупность

осязаемых и неосязаемых свойств. В зависимости от того, к какому классу свойств принадлежит отобранная для позиционирования позиция, с которой должна ассоциироваться марка, можно выделить три типа стратегии позиционирования, приведенных ниже.

Позиционирование на основе специфических осязаемых свойств товара происходит на основе использования рациональных критериев, которыми пользуется потребитель в процессе оценки товаров. В данном случае фирма ищет пути создания в сознании потребителя сильной взаимосвязи между продуктом, его определяющими характеристиками и выгодами от использования. Лидеры рынка, как правило, создают связь «атрибут-потребность» для создания отличительного преимущества в сравнении с конкурентами без упоминания последних. Для реализации данного подхода целесообразно использовать таблицу, которая связывает мотивы потребителей с критериями позиционирования. Например, стиральный порошок *Tide* позиционируется как порошок, который хорошо стирает на фоне отсутствия отрицательного влияния на ткань, а порошок *Dosya* позиционируется как хороший стиральный порошок, но за более низкую цену (доминирующий мотив целевой аудитории — экономия денежных средств), что и находит свое отображение в рекламном обращении: «Зачем платить больше?!».

Позиционирование за имиджем (неощутимыми свойствами) происходит посредством обращения к эмоциональным критериям выбора товара. Его используют в условиях, когда марка по своим объективным свойствам существенно не отличается от марок-конкурентов или эти свойства не имеют для потребителя принципиального значения, могут быть легко скопированными конкурентами. Кроме того, компания может использовать данную стратегию позиционирования сознательно в случае, когда товар обладает рациональными преимуществами, но эмоциональные могут привести к большей лояльности потребителей. Бывают случаи, когда марка обладает лишь иллюзорными эмоциональными преимуществами, но потребители готовы за это платить. Например, обещание «красивой компании», «модного напитка» для молодежной аудитории — вполне реальный стимул для покупки. К этой же категории принадлежат и варианты позиционирования, основанные на подчеркивании принадлежности к определенной социальной прослойке, статусу — «элитная мебель», «одежда для не просто обеспеченных, а для очень обеспеченных» и т. п. Так, ярким примером позиционирования за имиджем является автомобиль марки *Ferrari*. Исследование компании показали, что подавляющее большинство потребителей на вопрос «Назовите спортивный автомобиль номер один в мире» отвечают, что это *Ferrari*, хотя за своими техническими показателями данная марка автомобиля уже давно не входит в первую тройку быстрееших. Тем не менее, имидж торговая марка имеет и компания это удачно использует.

Конкурентное позиционирование применяется если нельзя или не целесообразно использовать первые две стратегии позиционирования. Такой тип позиционирования предусматривает четкое увязывание позиционирования с местом, которое занимает компания на рынке: «Мы — банк № 1», или «Сейчас мы вторые, но хотим стать лидерами на рынке». Данная стратегия демонстрирует потенциальным потребителем какой фирме доверяет значительное количество клиентов («все ошибаться не могут»). Или же показывает, что фирма постоянно занимается усовершенствованием товара а, значит, постоянно думает о потребностях клиентов. Примером может служить реклама автомобильного масла *Texaso*: «Наше масло в каждом пятом автомобиле, который сошел с конвейера» (эффект делегирования ответственности за неверно принятое решение). Другие варианты: «Наша марка была признана лучшей на конкурсе «выбор года». Другой пример — позиционирование основано на четком отрыве от конкурента. Классическим примером может служить позиционирование бренда *7Up* на момент его создания — «не Кола».

VI. Стратегии позиционирования за количеством избранных позиций. Одно из важнейших решений, которое необходимо принять компании во время разработки стратегии позиционирования — это определить количество позиций (особых черт товара), которые будут использоваться во время позиционирования.

Обычно, во время позиционирования за основу берется одно отличное осязаемое или неосязаемое свойство. Такое позиционирование можно назвать унитарным. Выбор такой стратегии позиционирования обусловлен тем, что на этапе имплементации компании необходимо «пробить» три барьера в сознании потребителя: избирательность внимания, восприятия и запоминания информации. Сделать это по многим позициям достаточно сложно и требует значительных финансовых затрат.

Рыночное позиционирование, при котором компания выбирает две или больше позиций является многомерным. Семантическое пространство потребителя с помощью комплекса маркетинговых коммуникаций трансформируется таким образом, что марка товара ассоциируется одновременно с несколькими преимуществами. Тем не менее, исторический анализ показывает, что история бизнеса не знает примеров успешного многомерного позиционирования если избиралось больше трех позиций. Это связано с тем, что увеличение количества ассоциаций приводит к расфокусированию марки. Как следствие, потребитель не может четко определить, так которое же именно отличное свойство есть у марки.

VIII. Стратегии позиционирования за количеством этапов осуществления. С процессуальной точки зрения стратегии рыночного позиционирования по количеству этапов можно разделить на одноэтапные и многоэтапные. В первом случае, имидж торговой марки формируется в определенный момент на значительный промежуток времени. В противном случае, речь идет о многоэтапном позиционировании, когда

выбирается две или более позиции. Или же со временем необходимо динамично изменять имидж марки в зависимости от маркетинговой программы. Например, торговая марка *Fairy* вышла на рынок с ориентацией на сегмент потребителей, у которых доминирующий мотив состоял в экономии времени. Со временем, исчерпав потенциал роста в пределах данного сегмента, компания осуществила выход на сегмент, где доминирующий мотив потребителей состоял в экономии денег. Это требовало соответствующего позиционирования, демонстрации целевой аудитории того, что средство не только быстро справляется с отмытием грязи, но и является экономичным.

IX. Стратегия по отношению к существующей рыночной позиции. Во время выхода на рынок компания разрабатывает стратегию позиционирования марки. Со временем, соответственно концепциям жизненного цикла товара и бренду марка требует репозиционирования. Это обусловлено рядом факторов, в частности: потребностью выхода на другой рыночный сегмент, изменением базовых ценностей и мотивов целевых потребителей и т. п.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что проведенный анализ позволил выделить девять основных классов стратегий рыночного позиционирования. Предложенная классификация позволяет предприятию сформировать систему стратегий рыночного позиционирования, направленных на усиление конкурентных позиций компании. Именно системное видение позволяет достичь наибольшей эффективности, оптимально провести медиа-планирование.

6. **Выбор типа позиционирования марки.** На этом этапе необходимо определиться с типом позиционирования марки на рынке, т. е. как фирма будет внедряться со своей маркой в сознание целевых потребителей.

Реализация позиционирования требует преодоления трех эшелонов обороны в сознании потребителя: *избирательности внимания, восприятия и запоминания*. В Великобритании, например, до достижения 18-летия ребенок просматривает около 140 тысяч телевизионных рекламных роликов. Если к этому добавить радиорекламы, рекламу в прессе и наружную рекламу, учесть, что в течении 24 часов забывается до 80 % информации, то становится очевидным, что сделать это крайне нелегко. Для этого при разработке позиционирования компании требуется определиться с тем, как будет осуществляться прорыв в семантическое пространство человека, к какой составляющей мышления (предметно-действенной, наглядно-образной или вербально-логической) необходимо в первую очередь апеллировать. Исходя из этого, выделяют следующие типы позиционирования марки:

- *Позиционирование, основанное на отличительном качестве товара.* Применяется в основном компаниями-лидерами на рынке, которые для укрепления собственных конкурентных позиций занимаются атакой на собственные позиции посредством постоянных новаций. Реклама, в основном, апеллирует к

рациональной составляющей мышления, преследует цель довести до сознания потребителя отличительные свойства товара, избегая создания ассоциаций с марками конкурентов. Примером может служить реклама торговых марок стиральных порошков компании Proctor&Gamble.

- *Позиционирование по отношению к конкурирующей марке.* Данный тип позиционирования схож с предыдущим с тем лишь исключением, что его применяют компании, не являющиеся на данный момент времени лидерами на рынке. Их цель состоит в том, чтобы создать ассоциацию с марками-лидерами на рынке, перенести свойства этих марок в сознании потребителя на свой товар, при этом показав собственные достоинства. Примером может служить уже упоминавшаяся реклама стирального порошка Dosa.
- *Позиционирование, основанное на выгодах или на способе решения проблем.* Данный тип позиционирования марки применяется тогда, когда нет явного лидера на рынке, у потребителя окончательно не сложился стереотип поведения. Позиционирование в данном случае направлено на создание ассоциации со способом решения проблемы. Хорошо иллюстрирует данный тип позиционирования реклама фармакологического препарата *Бактробан*. Реклама препарата по украинскому телевидению носила форму всплывающей из темного экрана телевизора триады: «Фурункул, импетиго — *Бактробан*». Реклама не поясняла специфику препарата, его достоинства, не сопровождалась цветовой заставкой, а говорила, что если у вас есть определенная проблема, то ее можно решить посредством данного препарата. апелляция в данном случае идет к предметно-действенному мышлению.
- *Позиционирование, основанное на особом способе использования.* Цель данного типа позиционирования состоит в том, чтобы показать преимущества марки в ходе использования. Например, широко представленные на отечественном рынке мюсли, в свое время рекламировались как первый полезный вид сухих завтраков, но и как легкий в приготовлении. Рекламируемый в последнее время в таблеточной форме препарат от кандидоза у женщин компании *Pfizer* также делает акцент на удобстве применения как главном отличительном свойстве.
- *Позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей.* Существует определенный класс товаров, направленных на подчеркивание социального статуса, жизненного стиля, принадлежности к определенной субкультуре. В этом случае используется данный тип позиционирования. Примером могут служить престижные марки автомобилей, швейцарских часов, некоторые виды молодежной одежды.
- *Позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.* Данный тип позиционирования направлен на создание различий между марками, не всегда вдаваясь в причины такого различия. Наиболее наглядным примером использования данного типа позиционирования является проводимая

в свое время реклама напитка 7Up. По сути, это был первый освежающий напиток на массовом рынке США не на основе колы. Напиток рекламировался как UnCola («не Кола»).

- *Позиционирование по культурным ценностям.* Некоторые предлагаемые на рынке товары несут не только узко утилитарную полезность, но и могут быть связаны с определенными культурными ценностями. В последнее время в Украине стал популярным лозунг: «Покупайте украинское!». И некоторые компании стали использовать его по отношению к своей продукции. Другим примером, является реклама сигарет *Marlboro*, где центральной фигурой является ковбой, как олицетворение сводобольбивога духа американцев. В этом случае апелляция идет в основном к эмоциональной составляющей при принятии решения о покупке.
 - *Позиционирование по соотношению «цена-качество».* В этом случае апелляция идет к рациональной составляющей мышления человека. Целью рекламы является доведение до сознания человека преимуществ марки по соотношению цены и качества. Например, в свое время украинская компания *New Wind* рекламировала таким образом собираемые и продаваемые в собственной сети магазинов марки импортной техники.
7. *Реализация позиционирования в систему маркетинговых стратегий.*

Разработанная стратегия позиционирования является основой для разработки продуктовой стратегии предприятия, а именно: товарной, ценовой, сбытовой и продвижения. Именно от того, как должен выглядеть товар в глазах потребителей будет определяться свойства товара, его цена, характеристики торговых точек и рекламный сюжет.

2.4.8.2. Позиционирование на промышленном рынке

Процедура позиционирования на промышленном рынке подобная за основными этапами к позиционированию на рынке потребительском. Однако существуют определенные существенные отличия, которые обусловлены тем, что при приобретении товаров на промышленном рынке доминируют рациональные мотивы. Это делает процедуру позиционирования более «прозрачной», но несколько уменьшает возможности маневра.

Основными критериями принятия решения о покупке промышленных товаров являются качество самого товара, услуги и цены, что и является базой для определения конкурентных позиций на рынке. На рис. 2.92 представлены наиболее типичные основания, которые могут быть использованы для позиционирования товара на промышленном рынке.



Рис. 2.92

Основание для позиционирования товаров на промышленном рынке

Позиционирование по **технологии** предусматривает, что фирмы в качестве конкурентных преимуществ используют такие характеристики товара как период жизненного цикла; период времени, нужный конкурентам для изготовления аналогичного или более технологического товара. Такое позиционирование эффективное, например, в случае продажи капитального оборудования, которое имеет значительную стоимость, требует расходов на обучение обслуживающего персонала. В этом случае сокращения периода жизненного цикла существенно влияет на себестоимость продукции. Наличие уникальной технологии дает предприятию-покупателю возможность достичь конкурентных преимуществ по издержкам или продать товару уникальные свойства, отсутствующие у других конкурентов.

Позиционирование по **цене** предусматривает, что фирмы, осуществляя экономию на масштабах, предлагают потребителям более низкую цену товара или его доставки к потребителю. Этот тип позиционирования применяют, в основном, для таких классов промышленных товаров, как: вспомогательное оборудование, сырье и обработанные материалы. Такие товары являются, как правило, стандартизованными, решение относительно покупки которых принимается на основании цены.

Позиционирование по **стоимости эксплуатации** является очень эффективным на промышленном рынке. В данном случае предприятие за конкурентное преимущество берет не цену товара, а стоимость эксплуатации оборудования, которая кроме цены учитывает стоимость технического обслуживания, расходных материалов, обучения обслуживающего персонала и тому подобное.

Позиционирование по **качеству** очень распространено на промышленном рынке и особенно эффективно, когда фирма предлагает потребителю более высокое качество товара при цене аналогичной ценам конкурентов. Это позволяет фирме иметь более высокую часть рынка, которая ведет к увеличению прибылей. Увеличение же

объемов продаж дает возможность снизить цены или быть лидером на рынке по издержкам.

Среди показателей, которые формируют представление промышленного потребителя о качестве товара, чаще всего выступают: качество изготовления узлов и деталей оборудования; его производительность, плановый срок эксплуатации, время наработки на отказ, сроки капитального ремонта, эргономика, условия эксплуатации, энерго- и материалоемкость, функциональные возможности, квалификационные требования к обслуживающему персоналу и тому подобное.

Позиционирование по **репутации**. В случае, когда предприятие работает на рынке, на котором не возможно удержать конкурентные позиции по товару, цене или технологи компании могут использовать свою репутацию, как основание для позиционирования. Чаще всего такое позиционирование используют фирмы, которые предоставляют услуги. Сама природа услуги — ее нематериальность, невозможность оценить до факта получения, — приводит к тому, что потребитель может сделать выбор только на основании анализа репутации предприятия. Особенно такое позиционирование распространено среди финансовых институтов, таких как банки, инвестиционные компании и фонды, страховые компании, трасты. Широко его применяют юридические и консалтинговые фирмы. Но это не исключено и для промышленных предприятий. В этих случаях фирмы подчеркивают такие черты своей деятельности как: надежность, гарантии выполнения договорных обязательств, срок присутствия на рынке, отсутствие рекламаций со стороны потребителей в течение длительного срока и тому подобное.

Позиционирование по **услугам**. В связи с тем, что промышленному рынку, как правило, присуща олигополистическая конкуренция, распространенным позиционированием есть позиционирование по услугам. Это обусловлено тем, что олигополистическая конкуренция — это не ценовая конкуренция, где разница в цене обусловлена количеством и качеством предоставленных услуг. В этом случае дифференциация основана на уровне пред- и послепродажного обслуживания: консультированию во время выбора оборудования, технической помощью, услугами по ремонту, доставке, обучению персонала, обеспечению запасными деталями, финансовыми услугами (например, лизинг), сроком гарантии и тому подобное.

Иногда на промышленном рынке применяется позиционирование по **системе дистрибуции**. Наличие разветвленной сети распространения дает возможность глубже проникнуть на рынок, установить тесные связи с потребителями. Если учесть, что на промышленном рынке товары часто требуют доводки до требований отдельных потребителей, постоянного технического сопровождения, чем собственно и вынужденные заниматься дилеры и дистрибуторы, наличие близко расположенного к потребителю продавца, сервисного центра дает существенное преимущество производителю промышленного оборудования.

Врезка

ПРИМЕР ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ

ОАО «Рубежанский картонно-тарный комбинат», г. Рубежное, Луганская область, является одним из лидеров с производства картона на территории СНГ. Он производит картон для плоских слоев гофрокартона и бумагу для гофрировки, а также все виды гофротары, включая крупногабаритные ящики и изделия сложного высечения. Возможно нанесение флексографической печати (до 4-х красок).

Рубежанский комбинат производит приблизительно 30 % гофропродукции в Украине. Это единственное предприятие в Украине по производству микрогофрокартона, 3-х и 5-слойного гофрокартона высоких марок, 7-слойного гофрокартона, тары из гофрокартона с окрашенным поверхностным слоем.

С целью усиления конкурентных позиций на рынке комбинат решил определиться с целевым рынком и разработать стратегию позиционирования.

Проведенное маркетинговое исследование показало существование на рынке четырех рыночных сегментов (рисунок). Характеристика рыночных сегментов приведена в таблице. Для разработки позиционирования был отобран первый рыночный сегмент (гофрокартон с цветной печатью).

С цветной печатью	1.	3.
Без цветной печати	2.	4.
	Гофрокартон	Обычный картон

Рис. 1.

Рыночные сегменты на рынке картона

Таблица 1

Характеристика сегментов на рынке картона

Характеристика сегментов	Комплекс маркетинга
1. Гофрокартон с цветной печатью	Товар, технологические возможности (высечение, количество слоев), качество товара, качество печати, продвижение
2. Гофрокартон без цветной печати	Товар, технологические возможности (высечение, количество слоев), качество товара
3. Обычный картон с цветной печатью	Товар, качество печати, реклама
4. Обычный картон без цветной печати	Товар, низкая цена

Субъективные схемы позиционирования построены на основе опроса потребителей, которые принадлежат к отобранному сегменту. Объективные схемы позиционирования на основе объективных данных о предприятиях, технических характеристиках их продукции. Схемы позиционирования наведены на рис. 2, 3, 4.

Сводная схема позиционирования показывает, что «Рубежанский КТК» ближе всего находится к оптимальному соотношению обслуживания и качества упаковки из картона, является лидером на соответствующем рыночном сегменте.

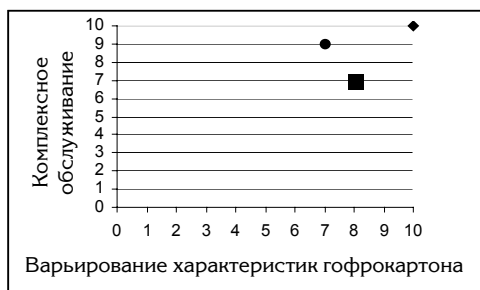
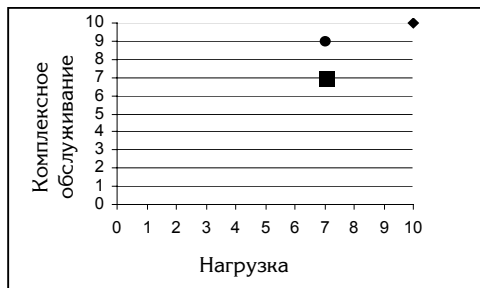
Анализ схем позиционирования позволяет определить позиции, по которым Рубежанский комбинат имеет преимущества над конкурентами, а именно:

- наличие мощностей, которые позволяют производить картон выдерживающий большие нагрузки (предприятие может производить 7-слойный гофрокартон);
- высокое качество печати на картоне;
- комплексность обслуживания.

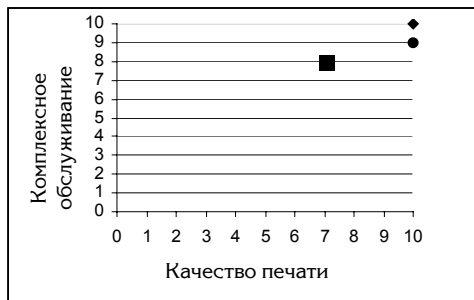
Рассмотрим эти позиции на предмет основы для дальнейшего позиционирования.

- *Уникальность.* На данный момент не только на рынке Украины, но и на рынке стран СНГ отсутствуют производители 7-слоевого гофрокартона. «Рубежанский КТК» единый производитель подобной продукции. Кроме того, оборудование комбината позволяет осуществлять высококачественную печать на картоне, предлагая, таким образом, потребителю готовые решения по упаковке его продукции.
- *Значимость.* В современных условиях конкурентоспособность товаров сильно зависит от качества упаковки. Надежная, яркая упаковка является залогом успеха на рынке. Для потребителей картона важные его надежность (зависит возраст количества слоев), качество печати, возможность получения не только полуфабрикатов, а и готовых решений.
- *Объяснимость.* Упаковка со 7-слойного гофрокартона дает возможность транспортировать сыпучие, хрупкие, гранулированные продукты (например, табак) с повышенной безопасностью, а также обеспечивает амортизацию при ударах, столкновениях. Кроме того, увеличенное количество слоев (7) позволяет выдерживать более высокие нагрузки и делает гофротару более надежной. Все эти свойства упаковки из гофрокартона хорошо знакомы специалистам.
- *Защищенность.* Хотя существует возможность приобретения оборудования для производства 7-слойного гофрокартона и высококачественной печати, но высокие входные барьеры (высокие расходы на приобретение и освоение производства) препятствуют другим производителям выйти на рынок с аналогичной продукцией. Им целесообразнее усиливать собственные позиции на тех сегментах, где они имеют более сильные позиции.

Объективные схемы позиционирования:



Субъективные схемы позиционирования:



Объективные и субъективные схемы позиционирования

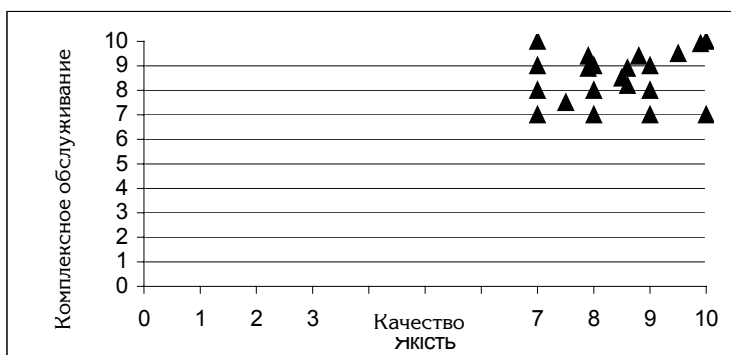
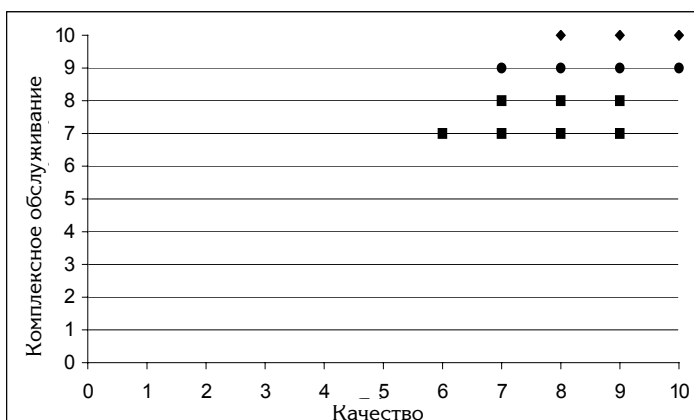


Схема потребительских предпочтений



Сводная схема позиционирования по выбранным параметрам

В результате проведенных исследований выяснилось, что Рубежанский комбинат является лидером по показателям качества картона и печати, комплексным обслуживанием. Продукция РКТК отвечает техническим требованиям потребителей. Таким образом, *Рубежанский картонно-тарный комбинат следует позиционировать как предприятие, которое выпускает наиболее надежную на территории СНГ упаковку из картона, обеспечивая комплексные решения «под ключ» даже самых взыскательных потребителей.*

Проведем расчеты отношения потребителей за избранными критериями (параметрами позиционирования) к продукции Рубежанского комбината (по схемам субъективного и объективного позиционирования):

Объективное:

- 1) РКТК: $10 (9+10+10+10+10) = 490$;
- 2) «Черкасытара»: $10 (8+7+7+10+8) = 400$;
- 3) «Жидачивский ЦБК»: $10 (9+7+8+7+6) = 370$.

Субъективное:

- 1) РКТК: $10 (9+8+10+10+10) = 470$;
- 2) «Черкасытара»: $10 (8+9+8+10+9) = 440$;
- 3) «Жидачевский ЦБК»: $10 (9+9+8+7+8) = 410$.

Исходя из проведенных выше расчетов, определяем маркетинговую стратегию предприятия при помощи матрицы Дж. Саймона (рис. 5).

По данным объективных и субъективных схем позиционирования предприятие попадает в правый верхний угол («техничко-информационное опережение»), т. е. продукция РКТК имеет высокое качество как по объективным оценкам, так и в сознании целевых потребителей. Выходя из этого, предприятию следует хранить достигнутые конкурентные преимущества путем обеспечения потребителей достаточным количеством информации и поддерживанием качества продукции на высоком уровне.

Стратегия позиционирования. Исходя из проведенного анализа выбираем стратегию позиционирования по особым свойствам продукции Рубежанского КТК, обеспечиваемых оборудованием, которое позволяет разрабатывать и изготавливать крепкие, оригинальные конструкции гофротары и графического дизайна упаковки по заказу клиента. Современный дизайн (высокое качество печати на гофроупаковки) и оптимальные решения проблем упаковки продукции различных размеров (возможность варьирования высечения гофра, количеством слоев упаковки), а также продукции, особенно нуждающейся в осторожной транспортировке, — неизменные показатели качества продукции Рубежанского комбината.

		Объективное качество	
		Низкое	Высокое
Субъективное качество	Высокое		Техничко-информационное опережение — сбергать достигнутые конкурентные преимущества
	Низкое		

Позиция Рубежанского комбината в матрице Дж. Саймона

Расчеты за параметром «комплексное обслуживание» определяют отношение потребителей к услугам, которое предоставляет РКТК:

Объективно:

- 1) РКТК — 100;
- 2) «Черкасытара» — 90;
- 3) «Жидачивский ЦБК» — 70;

Субъективно:

- 1) РКТК — 100;
- 2) «Черкасытара» — 90;
- 3) «Жидачивский ЦБК» — 80.

Таким образом, цель позиционирования Рубежанского КТК — формирование в сознании целевых потребителей (как существующих, так и потенциальных) имиджа единственного в отрасли предприятия, которое предлагает комплексный подход к разрешению проблемам упаковки «от идеи до готовой продукции», имеет широкий ассортимент продукции наивысшего качества, упакует продукцию наиболее взыскательного клиента.

Тактика позиционирования. Во время реализации избранной стратегии будет использоваться такой тип позиционирования, как позиционирование по выгоде или способе разрешения проблемы. Выходя из этого, заданием комплекса маркетинговой коммуникации будет формирование в сознательности потребителей имиджа Рубежанского комбината как единого предприятия, что может выполнить любые требования заказчика. Такой тип позиционирования обусловлен тем, что на сегодня у Рубежанского КТК не существует конкурентов, которые бы могли бы обеспечить полный комплекс услуг и изготовить картон высокой прочности (7-слойного). Формирование такого имиджа обеспечит лидерство комбината на данном рынке на долгие годы.

2.4.8.3. Ошибки при позиционировании

Хорошо разработанная и реализованная стратегия позиционирования дает компании существенное конкурентное преимущество, обеспечивает стабильное положение на рынке. Однако по мере присутствия на рынке, роста числа рекламных обращений увеличивается вероятность возникновения расфокусировки. Как правило, компании допускают четыре основные ошибки позиционирования.

- *Недопозиционирование.* Данная ситуация возникает в случае, если потребители не имеют четкого представления о марке, ее преимуществах, которые выделяли ее из общего ряда. Марка рассматривается как одна из многих, не вызывает стойких ассоциаций. Это может быть вызвано недостатками самого товара, расфокусировкой рекламы относительно целевой аудитории, недостаточным количеством рекламных обращений или же плохой реализацией рекламного обращения из-за непрофессионализма рекламного агентства.

Например, один из лидеров на рынке безалкогольных напитков в Украине компания «Оболонь» имела существенные проблемы с выводом на рынок напитка на основе целительных трав «Оболонь-Спорт». Компании не удалось четко спозиционировать свой товар на рынке из-за проблем с рекламой.

- *Сверпозиционирование.* Иногда возникает ситуация, когда покупатели имеют слишком узкое представление о марке. В этом случае марка товара слишком сильно ассоциируется с одним из своих свойств. Например, некоторые марки швейцарских часов сильно ассоциируются с дороговизной и престижностью, тогда как среди них есть модели, ориентированные на средний класс.
- *Расплывчатое позиционирование.* В том случае, когда компания делает слишком много различных заявлений о свойствах марки или часто меняет позиционирование, теряется фокусировка. Например, реклама украинского представительства одного из ведущих мировых производителей товаров бытовой химии сначала заявляла о высоком качестве продукции, а затем легкости использования, потом о невысокой цене товара.
- *Сомнительное позиционирование.* Иногда компании в своих рекламных обращениях делают заявления, в которые потребители верят с трудом. Например, о том, что суп из кубиков не хуже, а даже лучше натурального. Неоправданные ожидания в этом случае вызывают прямо противоположную ответную реакцию со стороны потребителей.

Поддержание хорошей фокусировки требует от компании постоянных усилий. В современных условиях в силу научно-технического прогресса жизненный цикл товаров сильно сократился. Это требует от компании постоянных инноваций для поддержания заявленного качества продукции, удержания конкурентных позиций, поддержания сформировавшегося имиджа. Однако, достаточно часто, компании сами являются виновниками ухудшения своих позиций. Типичными причинами в этом случае являются:

- *Неопределенность целевой аудитории.* Наибольшие неудачи с реализацией стратегии позиционирования связаны с отсутствием фокусировки на определенную целевую аудиторию. Сегодня почти отсутствуют случаи, когда товар может нравиться всем потребителям на рынке. Пытаться нравиться всем — значит не нравиться никому. Однако рекламные агентства, разрабатывая коммуникационные кампании для предприятий, не всегда уделяют надлежащее внимание ориентации рекламных обращений на четко определенные рыночные сегменты, сосредоточиваясь, в основном, на креативных аспектах разработки рекламы.
- *Линейное расширение ассортимента выпускаемой продукции.* Достигнув прорыва с одним товаром на рынке компании часто пытаются развить полученный успех путем расширения товарного ассортимента, выпуская продукцию с использованием единого марочного названия или применяя комбинированный подход

(сочетание общего и индивидуального марочных названий), brand umbrellas. В этом случае часто теряется фокусировка за счет разнообразия товаров, порой, разными целевыми аудиториями, не одинакового качества товаров.

- *Новый руководитель, новый имидж.* При приходе нового руководителя от него, как правило, ожидают изменений в политике предприятия. Это подталкивает его к не всегда обоснованным действиям, например, когда фирма имеет хорошо сфокусированную, и, как следствие, высоко дифференцированную марку, с устоявшимся имиджем. Как следствие, потеря позиций на рынке.
- *Введение новых марок.* Некоторые предприятия на постсоветском пространстве имеют хорошо сформировавшийся имидж, однако после приватизации продукция этих предприятий начинает выпускаться под новой маркой без соответствующего рекламного сопровождения.
- *Бег на короткую дистанцию.* Одной из наиболее типичных ошибок неоправданная экономия на рекламе. Выведя марку на рынок и проведя рекламную кампанию, руководители предприятия успокаиваются, считая что цели позиционирования достигнуты. В результате со временем еще не окрепшие позиции на рынке теряются. Поддержание имиджа марки требует продуманной долгосрочной компании.
- *Перебои с качеством.* Ни что так не портит имидж марки, как перебои с качеством продукции. Этим часто грешат отечественные предприятия. Погоня за малой экономией приводит к потере имиджа, и, как следствие, к большим финансовым потерям. Доверие потребителей легко утратить, но трудно приобрести. Это четко усвоили зарубежные производители, предпочитающие пойти на убытке, проводя отзыв продукции, выплачивая компенсации, чем потерять доверие потребителей.
- *Подделки.* Даже по официальным данным более половины экономики в Украине и России находится в тени. Трудно привести пример известной торговой марки, которую бы не хотя бы раз не подделывали. Учитывая тот факт, что уровень подделок товаров достиг высокого уровня, когда без специальной экспертизы невозможно установить подлинность товара, подделка товаров приводит к существенному влиянию на формирования образа торговой марки. В связи с этим некоторые ведущие компании в Украине, такие как, например, Procter&Gamble, вынуждены брать на себя функцию контроля качества товаров в торговых точках, вводя специальные сертификаты, подтверждающие, что в данном магазине торгуют оригинальной продукцией, проводя, для этой цели, специальную рекламную кампанию.
- *Нехватка средств.* Достаточно распространенной причиной неудач позиционирования является нехватка средств у компании для реализации разработанной стратегии. Если компания не имеет достаточных средств для проведения рекламной кампании на общенациональном рынке, то целесообразно сосредоточиться на локальном рынке. Лучше достичь локального успеха на части рынка, чем не достичь его на рынке в целом.

- **Отсутствие симпатизма.** Согласованное действие звука и образа для усиления образа торговой марки получило название *симпатизма* (греч. *sumpiptein* — соответствовать). Выводя торговую марку на рынок, фирме следует предварительно протестовать марку на предмет восприятия ее потребителями. Такое тестирование должно предусматривать анализ соответствия звукового восприятия марочного названия семантике слова, ассоциациям, которые оно вызывает, объективным свойствам товара. Несоответствие по данным пунктам приводит к тому, что усилия по позиционированию марки не приводят к желательному результату.

Напоследок отметим, что маркетолог должен четко определить и мониторить для каждого рыночного сегмента:

- рыночный потенциал, емкость рыночного сегмента, потенциал и прогноз продаж, фактическую долю рынка;
- специфику потребительского поведения;
- текущие и стратегические цели;
- используемую фирмой стратегию;
- факторы конкурентоспособности и ключевые факторы успеха;
- барьеры входа и выхода на рыночном сегменте;
- основных конкурентов, их стратегии, распределение долей рынка;
- конкурентную позицию;
- применяемый комплекс маркетинга;
- сильные и слабые стороны предприятия по отношению к конкурентам;
- потенциальные угрозы и возможности.

2.4.4. Стратегии роста

Большинству компаний для того, чтобы оставаться конкурентоспособными необходим постоянный рост. Этот рост может происходить по отношению к позиции «товар/рынок»¹ или осуществляться в рамках индустриальной цепочки. Постоянный приток дополнительных финансовых ресурсов помогает компании расширить свою рыночную долю и, следовательно, в большинстве случаев увеличить прибыльность. Это, в свою очередь, позволяет увеличить совокупные отчисления на инновации, продвижение, расширение сбытовой сети и т. п., а также нивелировать недостатки эффективности внутрифирменных процессов.

В зависимости от направления роста выделяют следующие виды стратегий:

- **интенсивный рост** — рост в рамках существующего базового рынка;
- **рост посредством диверсификации** — предполагает выход компании за границы своего рынка с новым товаром;
- **интегративный рост** — рост в рамках индустриальной цепочки.

¹ См. матрицу И. Ансоффа.

Первые два типа стратегий отражены в двумерной матрице (векторе роста) И. Ансоффа, третья — представляет собой интеграцию «вперед» или «назад» относительно основной деятельности компании.

Графически стратегии роста представлены на рис. 2.93.

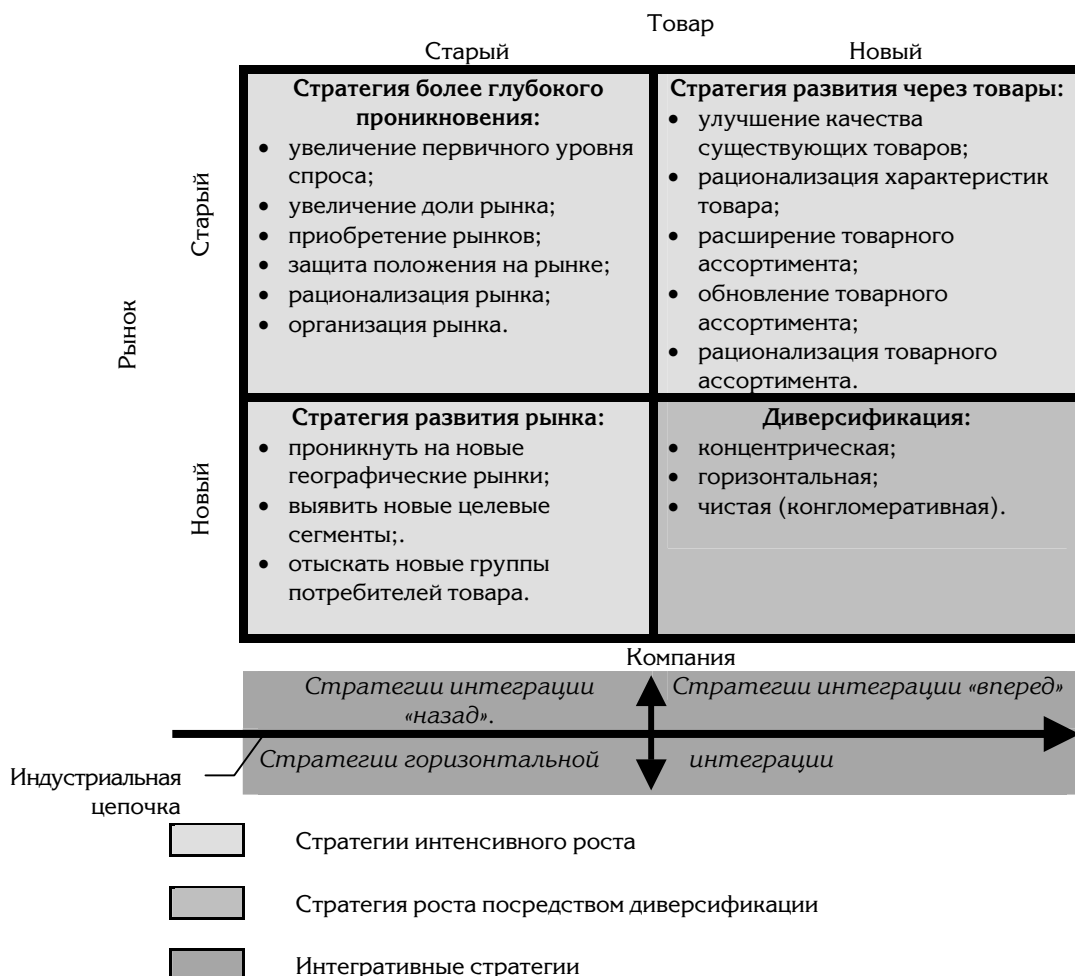


Рис. 2.93.
Типология стратегий роста

2.4.4.1. Интенсивный рост

Стратегия интенсивного роста может использоваться предприятием, если в ходе анализа рынка выясняется, что фирма еще не полностью исчерпала возможности роста в рамках существующих позиций «товар/рынок». Кратко, основные стратегии роста в рамках матрицы И. Ансоффа были рассмотрены в предыдущем параграфе, поэтому остановимся на реализационных моментах стратегий, которые представлены в табл. 2.15.

2.4.4.2. Стратегия роста через диверсификацию

В случае, если дальнейший рост компании в рамках ее традиционных сфер деятельности не возможен компания может выбрать стратегию диверсификации своей деятельности. Причин этому может быть несколько:

- достигнут предел роста емкости рынка, а абсолютная рыночная доля максимально приближается к 100 %;
- дальнейший прирост рыночной доли экономически нецелесообразен (затраты превышают финансовую отдачу, см. рис. 1.14);
- позиции конкурентов на существующих рынках очень сильны и дальнейший рост не представляется возможным;
- рынок находится в стадии спада;
- рынки нестабильны и необходимо обеспечить загрузку производственных мощностей, стабильность финансовых поступлений.

Как уже отмечалось, различают концентрическую, горизонтальную и чистую диверсификацию. Целью диверсификации является достижение эффекта синергии и расширение потенциального рынка компании.

Диверсификация имеет два направления измерения: стратегические цели и ожидаемые результаты. В стратегическом плане диверсификация может выступать как в роли защитного механизма (замещение ослабевшего направления), так и наступательного (захватить новые позиции). Второе измерение связано с тем, какого основного результата ожидают от нее: финансово-экономического успеха (рост продаж, повышение рентабельности и т. п.), или же структурной согласованности, возможности расширения своей деятельности (эксплуатации имеющего у компании ноу-хау, переноса его в другие сферы деятельности). Пересечение этих измерений дает четыре возможные обоснования целесообразности диверсификации, представленные в табл. 2.33.

Таблица 2.33

Логика стратегии диверсификации¹

		Ожидаемые результаты	
		Согласованность	Экономический успех
Характер цели	Наступательный	<p>Экспансия</p> <p>(усиление позиций используя ноу-хау)</p>	<p>Развертывание</p> <p>(ориентация на высокую финансово-экономическую отдачу)</p>
	Защитный	<p>Замена</p> <p>(замещение вида деятельности, идущего на спад с использованием имеющихся сильных позиций, ноу-хау)</p>	<p>Свертывание</p> <p>(свертывание нерентабельного бизнеса и выход в новые, высоко rentable сферы деятельности)</p>

Использование данной матрицы может помочь руководству компании четче уяснить цели и задачи диверсификации и на этой основе сформулировать критерии оценки новых потенциальных сфер деятельности.

2.4.4.3. Интегративные стратегии

Интегративные стратегии целесообразно использовать компании в случае, если она может усилить свои конкурентные позиции на рынке, повысить рентабельность за счет контроля стратегически важных для нее звеньев в индустриальной цепочке. Выделяют интеграцию «вперед», «назад» и горизонтальную интеграцию.

Стратегия интеграции «назад» используются в случае, если конкурентоспособность компании можно существенно усилить за счет контроля стратегически важных источников снабжения. Например, в отечественной практике последних лет активно создаются ВИКи (вертикально интегрированные компании) в горно-

¹ Источник: Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. — М.: Наука, 1996. — С. 340 (адаптировано и дополнено).

металлургическом комплексе. Усиление связи металлургических комбинатов с поставщиками угля, кокса, руды, металлолома или же интеграция глиноземных заводов в электростанциями существенно сказывается на повышении их рентабельности.

Стратегии интеграции «вперед» предполагает установление контроля над сбытовыми каналами или же их поглощение (развитие). Компания может осуществлять контроль над сбытовой сетью посредством создания вертикальных сбытовых систем (рис. 2.94).

В силу того, что в большинстве отраслей промышленности достигнут предел роста производительности, доля себестоимости товара продажной цене для конечного потребителя составляет в среднем около 20 % (т. е. на распределение приходится 80 %) иногда компании занимаются создание собственных корпоративных сбытовых систем, уходят в сферу сервиса для конечных потребителей.

Контроль за сбытовыми каналами компании, выпускающие потребительские товары, могут осуществлять в рамках договорных систем посредством франчайзинга, как это делают, например, такие компании, как *Адидас*, *Рибок*.

На рынке могут существовать и управляемые сбытовые системы. Например, компания Дебирс контролирует рынок алмазов.

На промышленных рынках главная задача в рамках данной интегративной стратегии состоит в обеспечении контроля за развитием последующих звеньев индустриальной цепочки, которые снабжаются предприятием. С этой целью некоторые предприятия некоторых отрасли иногда участвуют в развитии компаний, осуществляющих дальнейшее использование их продукции.

Стратегия горизонтальной интеграции предполагают усиление конкурентных позиций компании на рынке путем поглощения или контроля своих конкурентов. Осуществляться это может различными путями, рассмотренными ранее, в частности: поглощения конкурентов, выкуп их контрольного пакета акций, законодательных ограничений, экономического лидерства (установление рыночных цен и т. п.).



Рис. 2.94

Типы вертикальных маркетинговых систем

Таблица 2.34

Стратегии роста и пути их реализации

Тип стратегии	Стратегия	Пути реализации	Возможные мероприятия
I. Интенсивный рост	1.1. Более глубокое проникновение на рынок (реанимация рынка)	Увеличение первичного уровня спроса	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение новых пользователей товара путем распространения информации о его свойствах, преимуществах и т. п.; • стимулирование покупателей к более частому использованию товара; • побуждение покупателей к большему разовому потреблению
		Увеличение собственной абсолютной рыночной доли	<ul style="list-style-type: none"> • проведение ATL- и BTL-кампаний по продвижению товара на рынке; • увеличение глубины и ширины каналов сбыта; • реализация мероприятия по стимулированию сбытового аппарата; • репозиционирование марки; • снижение цены; • постановка или увеличение входных барьеров
		Приобретение рынков	<ul style="list-style-type: none"> • покупка фирм-конкурентов с целью овладения ее рыночной долей; • создания совместных предприятий для контроля большой доли рынка
		Защита существующих рыночных позиций	<ul style="list-style-type: none"> • активная рекламные акции по защите позиции свой марки и контракции; • небольшие улучшения товара и позиционирования; • защитная стратегия ценообразования; • укрепления сбытовой сети; • усиление или переориентации мер по стимулированию сбыта
		Рационализация рынка	<ul style="list-style-type: none"> • фокусировка на самых рентабельных сегментах; • выбор самых эффективных дистрибьюторов; • сокращение числа клиентов путем установления минимального объема заказа; • уход из неэффективных рыночных сегментов

Продолжение табл. 2.34

Тип стратегии	Стратегия	Пути реализации	Возможные мероприятия
	1.2. Развитие рынка	Организация рынка	<ul style="list-style-type: none"> установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли; установление стандартов деятельности (например, обслуживания клиентов, проведения исследований) создание профессиональных ассоциаций; заключение соглашений о сокращении или стабилизации производства
		Проникнуть на новые географические рынки	<ul style="list-style-type: none"> выход на еще не занятые конкурентами национальные или региональные рынки; создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов; оставлять товары на рынки через местные торговые компании, имеющие необходимую рыночную силу и опыт; приобрести иностранную фирму, действующую на том же рынке
		Выявить новые целевые сегменты	<ul style="list-style-type: none"> изменить позиционирование марки; предложить товар промышленному (потребительскому) рынку; предложить товар другому сектору промышленности
		Отыскать новые группы потребителей товара	<ul style="list-style-type: none"> выявить новые способы использования имеющегося товара существующими пользователями; выявить новые способы использования имеющегося товара новыми пользователями
	1.3. Развитие товара	Улучшение качества существующих товаров	<ul style="list-style-type: none"> улучшение объективных характеристик товара; повышение субъективного уровня восприятия присутствия существующих характеристик товара; позиционирование или репозиционирование марки; привнесение в товар новых свойств; изменение мотивации потребителей

Продолжение табл. 2.34

Тип стратегии	Стратегия	Пути реализации	Возможные мероприятия
		Рационализация характеристик товара	<ul style="list-style-type: none"> сосредоточение на основных свойствах товара; оптимизация свойств товара с целью ликвидации ситуации «избыточного качества»
		Расширение товарного ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> модификация вариантов выпуска существующих товаров; вывод на рынок новых дополняющих товаров в рамках существующего рынка
		Обновление товарного ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> вывод на рынок товаров с улучшенными характеристиками; модификация и репозиционирование имеющихся у фирмы товаров; вывод с рынка товаров, находящихся на этапе спада в рамках ЖЦТ
		Рационализация товарного ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> стандартизировать товарный ассортимент; вывод с рынка низко рентабельных товаров; оптимизация ассортимента в рамках концепции ЖЦТ
II. Рост через диверсификацию	Концентрическая диверсификация	Выход на новые рынки с новыми технологически схожими товарами	<ul style="list-style-type: none"> мониторинг национальных, региональных рынков с целью поиска свободных и/или перспективных рынков и/или сегментов; перенос технологий на новые сферы применений; расширение номенклатуры выпускаемых товаров
	Горизонтальная диверсификация	Выход на новые рынки с несхожими товарами, которые имеют общую технологическую основу	
	Чистая (конгломеративная) диверсификация	Вход в новые сферы бизнеса, которые могут иметь принципиально иные технологические процессы	

Окончание табл. 2.34

Тип стратегии	Стратегия	Пути реализации	Возможные мероприятия
III. Интегра- тивная стратегия	Интеграция «назад»	Укрепление пози- ций за счет захвата или контроля по- ставщиков	<ul style="list-style-type: none"> • заключение эксклюзивных догово- ров на поставки товаров; • приобретение компаний; • создание ВИК и т. п.
	Интеграция «вперед»	Укрепление пози- ций за счет захвата или контроля сбы- товых систем или потребителей	<ul style="list-style-type: none"> • заключение договоров на условиях франчайзинга; • установление «правил игры» на рынке ресселеров; • заключение договоров сопровож- дения продукции с промышленны- ми потребителями и т. п.
	Горизонтальная интеграция	Укрепление пози- ций за счет захвата или контроля предприятий-кон- курентов	<ul style="list-style-type: none"> • приобретение компаний-конку- рентов; • создание профессиональных ассо- циаций и др. подобных организа- ций; • формирование стандартов про- фессиональной деятельности и т. п.;

2.4.5. Конкурентные стратегии

Концентрированным выражением линии поведения компании по отношению к своим конкурентам, интегрирующую в себе целый комплекс мероприятий, как в рамках подхода, акцентированного на конкурентах, так и акцентированного на потребителях, является *конкурентная стратегия*.

Ф. Котлер, исходя из принадлежащей компании абсолютной рыночной доли, выделяет четыре возможные типа конкурентных стратегий:

- стратегия лидера рынка;
- стратегия вызова лидера;
- стратегия следования за лидером;
- стратегия занятия конкурентной ниши.

Каждая из этих стратегий предполагает определенную связь между рыночной долей и прибыльностью компании¹, ресурсами, необходимыми для поддержания

¹ См. стратегическую модель М. Портера.

имеющейся позиции. В зависимости от этого, а также по результатам SWOT-анализа компания выбирает одну из возможных конкурентных стратегий.

2.4.5.1. Стратегии лидера

Компании, являющиеся лидерами рынка, имеют наибольшую рыночную долю, занимают не вызывающую сомнения доминирующую позицию на рынке. Такие компании, по сути, задают тон в рамках всего своего рынка, а их товары в сознании потребителей определяют данную товарную категорию. В качестве лидеров рынка можно привести такие компании, например, как Procter&Gambel, Rank Xerox.

В зависимости от степени сформированности товарного (отраслевого) рынка, характера конкурентной борьбы компании-лидеры выбирают одну из трех стратегий: *расширения первичного спроса, оборонительную или наступательную стратегию* или же прибегнуть к *демаркетингу или диверсификации*.

Стратегия расширения первичного спроса целесообразна в случае, если фирме-лидеру нецелесообразно размениваться на борьбу с небольшими конкурентами, она может получить большую экономическую отдачу от расширения первичного уровня спроса. В этом случае компания занимается реализацией мероприятий по формированию спроса (обучению потребителей пользованию товаром, регуляризации спроса, увеличение разового потребления), также пропаганду новых направлений применений существующих товаров, выявления новых групп потребителей. Расширяя таким образом рыночный спрос, лидер оказывает помощь всем «идущим за ним» предприятиям, неся при этом основные финансовые затраты, проводя наиболее революционные НИОКР. Такая стратегия возможна только на начальных стадиях ЖЦТ, когда спрос еще расширяем, а взаимное давление конкурентов еще невелико. В противном случае фирме лидеру необходимо принимать оборонительную или наступательную стратегию.

По мере роста рынка, его становления позиции компании-новатора начинают атаковать конкуренты-имитаторы. В этом случае, компания может выбрать *оборонительную стратегию*, целью которой является защита собственной рыночной доли. Это жизненно важно для такой компании, т. к. значительные расходы, понесенные предприятием на формирование рынка, новации и расширения производственной базы могут быть не в достаточной степени покрыты притоком финансовых средств. Для недопущения этого возможны различные варианты реализации данной оборонительной стратегии:

- инновации с целью постановки технологических барьеров для входа в рынок новых конкурентов, дальнейшего увеличения отрыва от них;

- ликвидация ниш для проникновения конкурентов посредством расширения товарного ассортимента, ценовых зонтиков, захвата каналов сбыта;
- ведение ценовой войны и/или проведения массовой рекламной атаки.

Однако, часто лучшая оборона — это наступление. *Наступательная стратегия* предполагает увеличение своей доли рынка. При этом преследуемая цель состоит в дальнейшем повышении прибыльности работы компании на рынке за счет максимального использования эффекта масштаба. Однако, существует предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Это либо чисто экономическая нецелесообразность отвоевывания хорошо защищенных и сильно защищаемых долей у более мелких производителей или же попадание под действие антимонопольного законодательства.

Наступательная стратегия предполагает активную инновационную политику компании. Она постоянно атакует собственные же достижения, увеличивая разрыв между ней и основными конкурентами. Постоянные технико-экономические совершенствования, модификация размера и формы упаковки, использование event-маркетинга — типичные составляющие арсенала фирм-лидеров.

Если фирма попадает под действие антимонопольного законодательства она может прибегнуть к стратегии *демаркетинга*, предполагающая сокращения своей доли рынка, снижения уровня спроса на некоторых сегментах за счет повышения цены. При этом ставится задача недопущения на эти сегменты конкурентов, а компенсация потерь прибыли из-за уменьшения объемов производства компенсируется установлением сверхвысоких цен.

Однако в большинстве случаев наиболее привлекательной стратегией для компаний-лидеров является диверсификация, позволяющая использовать преимущества масштаба производства, know-how.

2.4.5.2. Стратегия вызова лидеру

Стратегию вызова лидеру чаще всего выбирают компании, которые являются вторыми, третьими на рынке, но желают стать лидером рынка. Теоретически, эти компании могут принять два стратегических решения: атаковать лидера в борьбе за долю рынка или же следовать за лидером.

Решение атаковать лидера является достаточно рискованным. Для его реализации необходимы значительные финансовые затраты, know-how, лучшее соотношение «цена-качество», преимущества в системе распределения и продвижения и т. д. В случае нереализации данной стратегии, компания может быть отброшена на задний план на достаточно долгое время. Поэтому реализация данной стратегии требует детальной проработки по следующим направлениям:

- анализ сильных и слабых сил своих и фирмы-лидера;
- выявление возможных направлений атаки;
- ревизия собственных сил и ресурсов;
- анализ возможных действий конкурентов и разработка методов защиты.

В зависимости от этого компания может выбрать одну из альтернативных стратегий: *фронтальной* или *фланговой* атаки.

Фронтальная атака предполагает атаку на сильные стороны конкурента. Такая стратегия требует наличия у фирмы значительного превосходства над атакуемым. В военной стратегии это соотношение обычно составляет 3:1. При этом сложно не только стать первым, а иметь возможности удержать первенство в последующем. Нового лидера будет атаковать не только проигравшая фирма, но и третьи, четвертые в надежде переделить рынок. В силу этого данная стратегия является наиболее рискованной и в случае неудачи происходит «истощение» компании, что может привести к значительному отбрасыванию предприятия. В случае же успеха компания становится лидером рынка со всеми преимуществами данной позиции.

В качестве примера успешной реализации данной стратегии обычно приводят компанию *IBM*, которая атаковала на рынке персональных компьютеров фирму *Apple*. При этом активы компании *IBM*, которая являлась лидером на рынке больших ЭВМ, превышали активы *Apple* в несколько раз.

Фланговая атака предусматривает атаку на слабые стороны фирмы-лидера, например, неосвоенные или плохо отслеживаемые региональные рынки или рыночные сегменты, цену, значимый для потребителя сервис или показатели качества продукции. Особенно бьет по лидеру ценовая атака, т. к. обладая большей рыночной долей при снижении цены в абсолютном выражении лидер терпит большие потери, а недостаточный приток финансовых ресурсов сразу же оголяет ранее латентные слабые места компании, может привести к системному кризису.

К фланговой атаке традиционно прибегают японские компании. Например, на американском автомобильном рынке. Воспользовавшись нефтяным кризисом они вышли на рынок малолитражных автомобилей. Использование же поставок по системе «точно-в-срок» с тотальной автоматизацией и роботизацией производства автомобилей позволило к тому же в дальнейшем вести ценовую борьбу. Как результат, в 2003 году компания *Toyota* вышла на второе место по объемам продаж на американском рынке, посягнув на национальную гордость американцев.

2.4.5.3. Стратегия следования за лидером

Компании, принимающие стратегию следования за лидером — это предприятия с небольшой долей рынка, которые выбирают адаптивную линию поведения

на рынке, осознают свое место на нем и идут в фарватере фирм-лидеров. Главное достоинство такой стратегии — экономия финансовых ресурсов, связанных с необходимостью расширения товарного (отраслевого) рынка, постоянными инновациями, расходами на удержание доминирующего положения.

Стратегия следования за лидером чаще всего имеет место в случае олигополии, когда каждый конкурент стремится избежать борьбы, особенно ценовой, а также в случае, когда слабо выражен эффект масштаба, что не позволяет получить преимущества от объемов продаж или же он не играет существенной роли. Стратегию следования за лидером принимают также фирмы, которые не смогли реализовать стратегию вызова лидеру.

Компании, принимающие такую стратегию, обычно выпускают товары-имитаторы, занимая рыночную долю, которую по разным причинам не могут охватить фирмы лидеры. Например, в пик бума на персональные компьютеры на американском рынке их выпуском занималась даже компания AT&T. Выбор такой стратегии может также быть обусловлен также преимуществом локализации (лучшее знание рынка, налаженные связи с клиентами и т. п.).

Для эффективной реализации данной стратегии компании должны удовлетворять следующим основным условиям:

- систематический анализ сегментации рынка с целью выделения новых или плохо обслуживаемых рыночных сегментов;
- эффективное использование НИОКР с целью совершенствования технологических процессов и незначительных продуктовых новаций;
- концентрация на прибыльности, а не на простом росте объемов продаж;
- постоянный анализ издержек на всех стадиях производства и логистики;
- оставаться достаточно малым, чтобы не быть достаточно интересным для фирм-лидеров;
- сильный руководитель, способный не только формулировать стратегию, но и держать всю деятельность компании под собственным контролем.

Если учесть, что лидерами рынка могут быть лишь несколько компаний, то данная стратегия является самой массовой.

2.4.5.4. Стратегия занятия конкурентной ниши

При принятии стратегии занятия конкурентной ниши (другие названия — стратегия специалиста или нишера) компания в качестве целевого рынка выбирает один или несколько рыночных сегментов. Данная конкурентная стратегия является производной от такой базовой стратегии компании, как концентрация.

Стратегию занятия конкурентной ниши используют, в основном, небольшие компании имеющие товары с уникальными (объективными или субъективными) характеристиками, либо же имеющие эксклюзивные права на производство и дистрибуцию товара, способные быстро реагировать на изменение спроса на рынке. При этом преследуемая цель состоит в том, чтобы стать крупной рыбой в небольшом пруду.

Ниша, для того, чтобы она была привлекательной для компании должна удовлетворять таким условиям:

- быть достаточно прибыльной, чтобы делать целесообразным процесс производства и обслуживания;
- оставаться стабильной на протяжении длительного промежутка времени;
- должна быть хорошо защищенной, иметь высокие входные барьеры;
- быть мало привлекательной для конкурентов;
- соответствовать целям и ресурсам компании, ее специфическим возможностям.

Главная задача для компаний, выбирающих стратегию нишера или специалиста, — это постоянная забота о поддержании и развитии своего конкурентного преимущества, формирование лояльности и приверженности потребителей, поддержание входных барьеров.

Сравнительная характеристика конкурентных стратегий приведена в табл. 2.33.

2.4.6. Стратегии конкуренции в отраслях

Промышленные компании могут работать на различных отраслевых рынках, которым присущи свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке стратегии. Предполагается, что отраслевые рынки проходят несколько стадий в процессе своего существования. Выделяют следующие этапы жизненного цикла отраслевого рынка.

1 этап — латентный рынок. Скрытый, потенциальный спрос на товар есть, но компании еще не производят товар, который мог бы удовлетворить латентную потребность. Причинами этого могут быть или отсутствие технологической возможности, или невыявленный, не выкристаллизовавшийся спрос.

2 этап — этап кристаллизации рынка. На рынке появляется товар, который удовлетворяет раньше латентные потребности, происходит кристаллизация спроса, т. е. выход спроса из латентного состояния в явный спрос. Обычно на рынке в это время присутствуют одна-две фирмы-пионера, которые берут на себя формирование рыночного спроса.

3 этап — рост (экспансия). На рынке наблюдается рост объемов продаж, идет увеличение емкости рынка, он становится привлекательным и подготовленным. Это приводит к тому, что на рынок выходят другие фирмы, идет рост числа конкурентов.

Таблица 2.35

Сравнительная характеристика конкурентных стратегий

Конкурентная стратегия	Достоинства	Недостатки
Лидер	<ul style="list-style-type: none"> • большая доля рынка; • высокая прибыльность; • возможность оказывать влияние на рынок; • возможность проводить независимую политику 	<ul style="list-style-type: none"> • требует больших финансовых затрат; • требуются постоянные инновации; • сильная конкуренция со стороны фирм, бросающих вызов лидеру; • конкурентоспособность компании сильно зависит от величины рыночной доли; • на фирме, особенно на начальных этапах, лежит ответственность по формированию рынка
Вызов лидеру	<ul style="list-style-type: none"> • Дает возможность стать лидером со всеми присущими преимуществами; • предоставляет возможность компании еще раз произвести оценку своей деятельности, обнаружить слабые места и устранить их 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется больших финансовых и технологических затрат и усилий; • Требуется сверх концентрации всех подразделений компании на достижении цели, высокого уровня координации на всех уровнях и направлениях; • В случае неудачи может отбросить фирму в силу истощения ресурсов на второ- или третьестепенные позиции
Следования за лидером	<ul style="list-style-type: none"> • Минимизирует финансовые затраты на выведение товаров; • требуются незначительные технологические новации; • используют уже подготовленные рынки; • позволяет использовать преимущества диверсификации 	<ul style="list-style-type: none"> • относительно небольшая доля рынка со всеми вытекающими последствиями; • невозможность оказывать существенного влияния на состояние рынка; • подвержены постоянным атакам компаний, принимающих стратегию лидера или вызова ему
Нишера (специалиста)	<ul style="list-style-type: none"> • высоко защищенная конкурентная позиция; • относительно низкая конкуренция 	<ul style="list-style-type: none"> • небольшая доля рынка; • отсутствие эффекта масштаба

4 этап — фрагментации рынка. Увеличение числа компаний, выходящих на рынок, приводит к тому, что происходит «размывание» рыночных долей и ни одна фирма не имеет необходимой рыночной силы, чтобы устанавливать на нем свое господствующее положение, диктовать свои условия. В результате рынок распределяется между значительным числом предприятий-производителей, при этом ни одна из фирм не имеет доминирующего положения. Такая ситуация называется фрагментацией рынка. Считается, что рынок является фрагментированным, если на три ведущие компании приходится менее 40 % совокупных продаж.

5 этап — консолидация. Со временем преодолев причины фрагментации фирма или группа фирм занимает на этом рынке господствующее положение, навязывает рынку свои условия. Такая ситуация называется консолидацией рынка.

Для количественной оценки уровня монополизации рынка (по сути, его консолидации) может использоваться индекс Херфиндаля-Хиршмана:

$$I = \sum_i^n x_i^2,$$

где x_i — рыночная доля i -й компании,

n — количество компаний, работающих на данном рынке.

6 этап. Обычно, после консолидации под воздействием технологической или продуктовой новации, выхода нового крупного рыночного игрока происходит повторная фрагментация рынка. Этапы 4 и 5 могут повторяться несколько раз.

7 этап — «заккрытие» рынка. Этот этап характеризуется окончательным установлением рынка, прекращается его рост. Конкуренция на рынке сильно обостряется, рыночные доли поделены и стабильны, «опытные» игроки не позволяют выходить «новичкам», да и такой выход становится сильно нецелесообразен, крайне рискован.

Для оценки динамик рынка может использоваться следующий показатель:

$$D_p = \frac{V_p' - V_p}{V_p} + 1,$$

где V_p' — емкость рынка на базовый период,

V_p — емкость рынка на конечный период.

Считается, что если $D_p > 1,4$ — то рынок находится в состоянии ускоренного роста, если $D_p \in (1,4; 0,7)$ — в состоянии позиционного роста, а если $D_p < 0,7$ — то ожидается кризис рынка.

Для анализа состояния конкуренции на отраслевых рынках могут использоваться карты стратегических групп. **Карта стратегических групп** — это планарная схема, представляющая собой графическое представление состояния конкуренции на рынке, а также тенденций и возможных изменений. В качестве осей данной схемы выбираются основные показатели, обуславливающие структуру рынка и конкурентоспособность предприятия на нем. Обычно, компания строит несколько карт стратегических групп для получения более «объемной» картины рынка. Пример карты приведен на рис. 2.95.

М. Портер выделяет пять основных отраслей по характеру родовых сред: фрагментированные, новообразованные, зрелые, упадочные и глобальные¹.

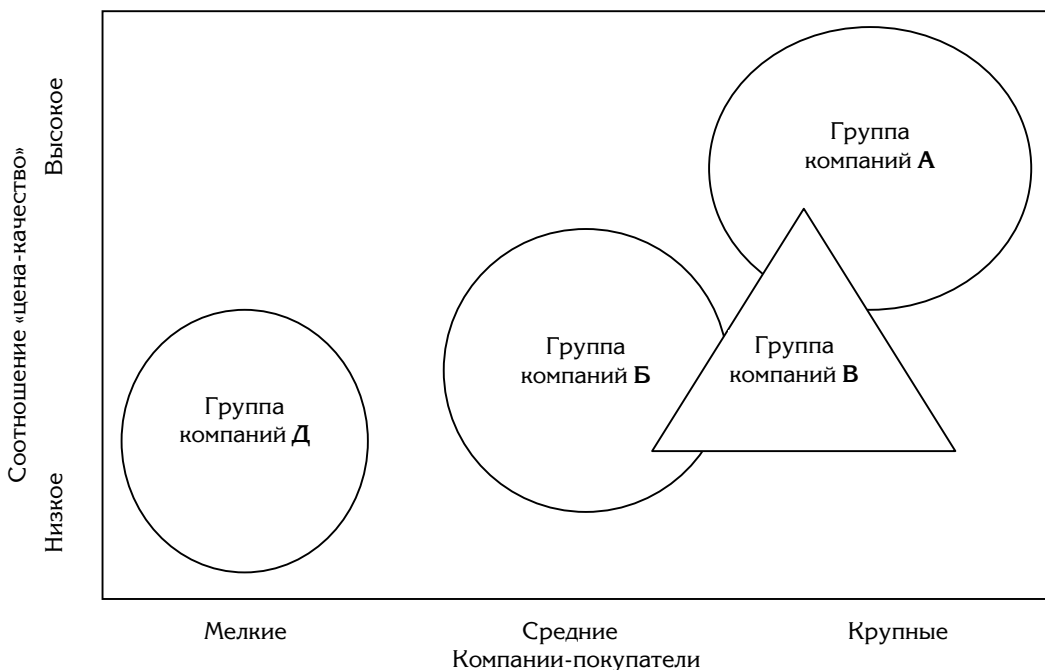


Рис. 2.95

Пример карты стратегических групп

¹ См.: Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів (Переклад з англ. А Олійника та Р. Скіпальського). К.: Основи, 1997. — 390 с.

2.4.6.1. Стратегии конкуренции в фрагментированных отраслях

Фрагментированная отрасль — отрасль, где ни одна фирма не имеет значительной доли рынка и не может существенным образом влиять на выпуск продукции.

В ходе разработки стратегии по дефрагментации (консолидации) отраслевого рынка компания для себя должна ответить на следующие вопросы:

- Выигрывает или проигрывает фирма от фрагментации?
 - Каковы причины фрагментации и можно ли их преодолеть?
 - Какими путями можно преодолеть фрагментацию?
 - Если фрагментация неминуема, то какова должна быть линия поведения компании?
- М. Портер выделяет следующие основные причины, вызывающие фрагментацию отраслевых рынков:

- низкие входные барьеры;
- отсутствие экономии за счет масштаба или кривой опыта;
- высокие транспортные расходы;
- отсутствие преимуществ, связанных с размерами фирмы в работе с покупателями и поставщиками;
- неэкономичность, связанная с масштабом в некоторых важных аспектах;
- разнотипная товарная номенклатура;
- разнотипные рыночные потребности;
- правительственный и местный запрет на концентрацию;
- новизна.

Для преодоления фрагментации и обеспечения консолидации рынка компании могут прибегать к следующим приемам:

- создание экономии за счет масштаба или кривой опыта;
- стандартизация разнотипных рыночных потребностей и агрегирование рынка;
- уменьшение ширины ассортимента продукции, выпускаемой компанией;
- технологические новации, направленные на уменьшение издержек и достижения эффекта масштаба;
- продуктовые новации, направленные на удовлетворение одним товаром групп потребителей, которые до этого покупали разные товары;
- нейтрализация, или изолирование, причин фрагментации;
- осуществление приобретений, необходимых для обеспечения критической массы;
- раннее определение тенденций развития отрасли.

Для реализации этого компании необходимо:

- стратегическое позиционирование;
- строго контролируемая децентрализация;
- стандартизация производственных мощностей, уменьшение их стоимости и увеличение их мобильности;
- увеличение добавочной стоимости за счет количества и качества оказываемых услуг;

- товарная или рыночная специализация;
- географическая фокусировка;
- выпуск продукции по принципу «голый скелет/никаких украшений»;
- использование интегративных стратегий («вперед» и «назад»).

В ходе разработки стратегии по консолидации рынка компания может столкнуться с такими стратегическими ловушками:

- попытка децентрализации в случае, если этого в силу объективных причин сделать невозможно;
- нехватка стратегической дисциплины;
- сверхцентрализация, утрата связи с клиентами, их потребностями;
- предположение, что конкуренты имеют такие же накладные затраты и цели;
- чрезмерная реакция на новую продукцию.

2.4.6.2. Стратегии конкуренции в новообразовавшихся отраслях

Новообразовавшиеся отрасли — это только что сформировавшиеся или реформированные отрасли. Причин появления таких отраслей может быть несколько, в частности, основными являются технологические инноваций, появления новых потребностей. Для таких отраслей характерна технологическая и структурная неуверенность, высокие начальные затраты с резким уменьшением стоимости, покупатели-новички, отсутствие долгосрочной перспективы. Работа в таких отраслях очень рисковая, высокий уровень неопределенности. Часто такие отрасли создаются фирмами-новичками, получившими государственные субсидии или использовавшие венчурный капитал. На рынке обычно находится одна или несколько компаний, владеющих технологическим «know how». Конкуренция на данном этапе становления рынка носит умиротворительный характер. Уровень рисков высокий, о перспективе отрасли неясны. Поэтому компании тратят основные усилия не на борьбу друг с другом, а основная задача компаний состоит в расширении первичного спроса, формирования его, обучении потребителей пользованию товаром. Решая эти корыстные для себя задачи, компании делают рынок подготовленным, что облегчает в дальнейшем выход компаний-конкурентов, имитаторов товаров. Обычно, компании, которые выходят первыми на рынок, формируют спрос являясь лидерами на протяжении всего последующего периода его существования.

Основными барьерами на этом этапе становления отраслевого рынка являются: запатентованные технологии, доступ к каналам распределения, сырьевым и другим ресурсам с необходимым сочетанием «цена-качество», опыт и высокий уровень риска.

К основным типовым факторам, которые сдерживают развитие новообразованной отрасли, можно отнести:

- трудности в приобретении сырья и компонентов, порой быстрый рост цен на них;
- отсутствие необходимой инфраструктуры;
- отсутствие установленных стандартов;
- осознанная потребителями вероятность морального старения и отказ на время от покупки;
- неуверенность покупателей, отсутствие у них опыта обращения с товаром;
- порой невысокое качество товаров в силу слабых технологий;
- одобрение регулятивными и контролирующими структурами;
- высокие затраты на начало производства и организацию сбыта.

Одним из важнейших факторов успеха компании на этом рынке является восприятие потребителями товара-новинки, оценка его с точки зрения «полезность (ценность) — цена». Шет, Ньюман, Гросс исследуя вопросы поведения потребителей описали процесс выбора потребителем товара, как анализ им ценностей, связанных с товаром: функциональной, социальной, эмоциональной, эпистемической и условной (рис. 2.96). Данные ценности определяются ими таким образом:

- *Функциональная ценность*: воспринимаемая полезность товара, обусловленная его способностью выполнять свою утилитарную роль. Товары получают функциональную ценность вследствие владения явными функциональными или физическими свойствами.
- *Социальная ценность*: воспринимаемая полезность товара, обусловленная его ассоциацией с какой-нибудь социальной группой или группами. Блага получают социальную ценность с помощью ассоциации с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп.
- *Эмоциональная ценность*: полезность товара, воспринятая потребителем, и обусловленная его способностью возбуждать чувства или аффективные реакции. Товары получают эмоциональную ценность, если ассоциируются с особыми чувствами или если оказывают содействие выражению или изменению чувств.
- *Эпистемическая ценность*: воспринимаемая полезность товара, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знаниям. Товары получают эпистемическую ценность, если они способны привести что-то новое или отличное от известного.
- *Условная ценность*: полезность товара, обусловленная специфической ситуацией, в которой осуществляется выбор. Товары получают условную ценность в случае наличия чрезвычайных физических или социальных ситуаций, которые подчеркивают функциональную или социальную значимость данных товаров.

Пять указанных ценностей вносят дифференцированный вклад в рыночный выбор потребителя. Данные ценности независимые, то есть соотносятся, по мнению разработчиков, аддитивно. Правильная оценка ценности, которую может нести товар и разработка мероприятий, направленных на уменьшение ощущаемых потребителем рисков, может существенно ускорить процесс восприятия товара новинки, перевод рынка в стадию зрелости.

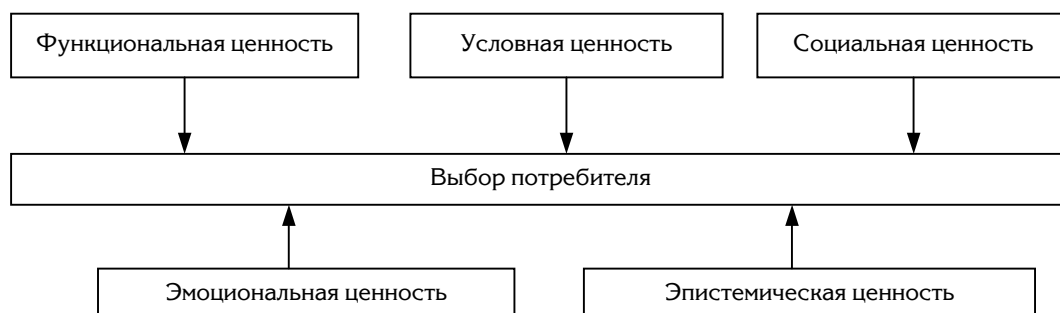


Рис. 2.96

Пять ценностей, формирующие выбор конечного потребителя в рамках модели Шета-Ньюмана-Гросс

Для информации:

Как показали исследования, при покупке товаров потребители ощущают следующие виды рисков:

1. *Финансовый*. Риск быть финансово уязвимым, получить финансовые потери.
2. *Функциональный*. Риск, что продукт не будет иметь ожидаемых эксплуатационных качеств, не будет отвечать предвиденному назначению.
3. *Физический*. Риск, что продукт окажется опасным для здоровья.
4. *Психологический*. Риск, что продукт снизит имидж, самоуверенность потребителя.
5. *Социальный*. Риск, что друзья, знакомые будут насмехаться, узнавшись о покупке.
6. *Время*. Риск, что решение о покупке займет весьма много времени.
7. *Упущенных возможностей*. Риск, который состоит в том, что делая одну покупку придется отказаться от чего-то другого, очень важного.

Работая в новообразованных отраслях компании приходится принимать следующие стратегические решения:

1. *Определение времени входа в отрасль*. Раннее вхождение в отрасль, с одной стороны, обуславливает высокий уровень рисков, но, с другой стороны, связано с низким уровнем конкуренции, легкостью входа, возможность стать лидером рынка на долгие годы.

2. *Формирование структуры отрасли.* Войдя в рынок, компания должна провести ревизию собственных ресурсов, а также потенциально возможных привлеченных ресурсов, с целью определения возможности формирования структуры рынка, правил игры, особенно в таких важных сферах, как товарная политика и ценообразование.
3. *Оптимизация экономических интересов.* Компании приходится принимать решение о соблюдении баланса между необходимостью защиты интересов всей отрасли в целом и собственных интересов.
4. *Изменение поведения поставщиков и сбытовых каналов.* С ростом рынка может и должно меняться поведение поставщиков и дистрибьюторов. Необходимо создание стандартов, технизация процедур закупок, формирование под предприятиями-производителями вертикальных маркетинговых сбытовых систем.
5. *Смещение барьеров входа.* Если на первых этапах основным барьером входа в рынок является наличие технологического know how, то первый успех резко активизирует работы потенциальных конкурентов в этой области и перед компанией возникает вопрос о постановке новых барьеров. Такими, например, могут быть патенты, эффект масштаба, цены, высокий уровень приверженности к бренду и т. п.

2.4.6.3. Стадия зрелости отрасли

Со временем отраслевой рынок начинает переходить в состояние зрелости. Характерными симптомами, свидетельствующим об этом, являются следующие проявления:

- замедление темпов роста рынка и усиление конкуренции за рыночную долю;
- соперничество компаний часто смещается в сторону ценовой конкуренции и в сферу услуг;
- предприятия осуществляют все больше продаж опытным, постоянным покупателям;
- все тяжелее разрабатывать и выводить на рынок новые товары, отыскивать формы их применения;
- обостряется международная конкуренция;
- прибыльность в отрасли существенно снижается;
- возрастает роль дистрибьюторской сети, власть возрастает.

Все это приводит к тому, что методы производства и маркетинга претерпевают существенные изменения. На этом этапе компании необходимо разрешить проблему с выбором базовой стратегии развития: доминировать по издержкам или же

создавать (усиливать) дифференциацию; охватывать весь рынок или обеспечить фокусировку на одном или нескольких сегментах. От успешного разрешения этого зависит не попадет ли компания в зону банкротства, сумеет ли она занять свое место в формирующейся новой структуре рынка, найти свой «квантовый уровень».

Согласно М. Портера на этапе перехода к состоянию зрелости компании могут совершить такие стратегические ошибки:

- неправильное восприятие компании реалий и тенденций рынка и своего места на нем;
- остановка на полдороге, при которой вложения и усилия прошлых, наиболее сложных периодов так и не дают предполагаемых результатов;
- неоправданное инвестирование в условиях неопределенности относительно дальнейшего роста доли рынка в состоянии зрелости;
- легкий отказ от рыночной доли ради краткосрочной выгоды;
- реакция негодования и раздражение на ценовую конкуренцию;
- негодование и раздражение на изменения в отраслевой практике;
- переоценка значимости «новой», «инновационной» продукции вместо улучшения качества существующих товаров, интенсификации усилий по их сбыту;
- цепляние за «высшее качество» как попытка объяснить свое несоответствие агрессивному ценообразованию и рыночным ходам конкурентов;
- «нависание» избыточных мощностей.

Для недопущения попадания в стратегическую ловушку этой компании целесообразно реализовывать следующие мероприятия:

- правильное позиционирование и адекватное рекламное сопровождение;
- инновационную политику перевести на маркетинговую основу;
- рационализация целевых рынков и разработка комплексных программ по повышению лояльности потребителей, укреплению связей с ними;
- стандартизация и рационализация товарного ассортимента;
- внедрение стандартов и методов TQM в повседневную практику предприятия, создание культа качества;
- постоянный анализ издержек и реализация мероприятий по их уменьшению;
- рационализация ценообразования;
- создание сильной дистрибьюторской сети;
- ревизия организационных структур и методы менеджмента;
- активная политика в области кооперации, работы профессиональных ассоциаций, приобретение активов других компаний и т. п.

Реализация системы данных мероприятий позволит компании смело смотреть в будущее.

2.4.6.4. Стратегии конкуренции в упадочных отраслях

Любая отрасль, в основе которой лежит определенная технология, со временем претерпевает упадок, который связан не с циклическими процессами, а носит системный, закономерный характер. Например, производство электронных вакуумных ламп, которые в большинстве современных приборов заменены полупроводниковыми элементами. Причин упадка может быть несколько:

- технологические смещения, при которых ранее существующие технологические способы вытесняются новыми, более эффективными;
- изменениями в количестве предприятий, спросе с их стороны в нисходящих отраслях в рамках индустриальной цепочки;
- изменение потребностей конечных потребителей под воздействием, в первую очередь, социокультурных и экономических факторов маркетинговой среды.

Падение объемов сбыта сильно сказывается на деятельности компаний. Конкуренция особенно жесткая, если на рынке:

- существуют высокие выходные барьеры¹ и много фирм «заблокированы» в рамках рынка;
- постоянные издержки высоки;
- фирмы не до конца осознают свою реальную рыночную силу и пытаются отвоевать позиции.

Выходные барьеры, существенно ограничивающие возможность ухода компании с рынка, связаны со следующими факторами:

- производственные мощности компании высоко специализированы и их невозможно использовать в других технологических процессах;
- активы компании имеют низкий уровень ликвидности, их нельзя продать и на вырученные средства приобрести новые долгосрочные активы;
- высокие фиксированные расходы, связанные с закрытием фирмы, например, оплата выходных пособий рабочим, ликвидация экологически опасных производств и т. п.
- данный вид деятельности является частью более общего бизнеса, его стратегической составляющей;
- у компании слабый доступ к финансовым ресурсам;
- уход с рынка может существенно сказаться на котировке ее ценных бумаг в случае существования других производств;
- в случае наличия вертикальной интеграции.

Выбор стратегии компании в упадочных отраслях определяется двумя основными детерминантами: структурой отрасли в период спада и наличием потенциала относительно оставшихся рынков сбыта (рис. 2.97).

¹ Например, химическая промышленность. Если предприятие занимается производством серной кислоты, то перейти ей на производство другой продукции на тех же мощностях практически невозможно.

		Потенциал относительно оставшихся рынков сбыта	
		Имеет	Не имеет
Структура отрасли в период спада	Благоприятная	Лидерство или ниша	«Сбор урожая» или быстрое деинвестирование
	Неблагоприятная	Ниша или «сбор урожая»	Быстрое деинвестирование

Рис. 2.97

Виды стратегий на упадочных рынках по М. Портеру

Лидерство предполагает увеличение рыночной доли; ниша — закрепление сильных позиций в рамках одного или нескольких сегментов; «сбор урожая» — контролируемое денивестирование с использованием сильной позиции с целью перенаправления средств на другие рынки; быстрое деинвестирование — ликвидация каких бы то ни было инвестиций, перенаправления средств на другие рынки.

Основные стратегические ловушки в упадочных отраслях связаны с тем, что:

- невозможно обнаружить признаки упадка, он может маскироваться под циклические колебания спроса или же происходить очень медленно;
- компании-конкуренты часто развязывают ценовые и прочие войны на истощение;
- «сбор урожая» не сопровождается эффективным перенаправлением средств в другие сферы бизнеса.

2.4.6.5. Конкуренция в глобальных отраслях

Как уже отмечалось ранее, промышленный рынок по своей природе глобален и промышленным предприятиям часто приходится работать в глобальных отраслях.

Глобальная область — это отрасль, в которой стратегические позиции предприятий-конкурентов в рамках национальных рынков подвержены фундаментальному влиянию их позиций на международном рынке, рынках других стран. Примером глобальных отраслей является производство компьютеров, сложной

бытовой электронной и электротехнической продукции, авиационная, автомобильная. Хотя конкуренция на мировом рынке существенно отличается от конкуренции на национальных рынках, тем не менее, структурные и рыночные факторы остаются такими же в глобальных отраслях, как и на внутренних рынках. К основным отличительным особенностям конкуренции в глобальных отраслях в сравнении с конкуренцией в рамках национальных рынков, необходимо отнести:

- конкуренты находятся в разных странах, имеющих разную стоимость факторов производства, регулятивные ограничения, технологическую и корпоративную культуру и традиции;
- анализ конкуренции невозможен без тщательного анализа взаимоотношений между компаниями и правительством;
- закупочная политика сильно подвержена политическим факторам;
- разработка политики должна базироваться на учете разницы в состоянии и динамике мирового и национальных рынков, на которых работает компания;
- товары, продаваемые на различных национальных рынках находятся на разных этапах жизненного цикла;
- конкурентоспособность компании носит системный, взаимосвязанный характер;
- конкурирующие компании обладают значительными активами, порой сопоставимыми с бюджетами отдельных стран;
- глобальная конкуренция разрушает национальные монополии;
- глобализация ведет к формированию более высокого технико-экономического уровня производства, очередному скачку роста производительности труда, выводит конкуренцию на качественно новый уровень.

Согласно М. Портера, существуют следующие основные *источники глобального конкурентного преимущества*:

- *сравнительное преимущество*, обусловленное конкурентными преимуществами, связанными с производством в данной стране (например, более низкие издержки, более высокое качество);
- *экономия за счет масштабов производства*, благодаря концентрации производства при расширении географии и объемов сбыта;
- *глобальный опыт*, который позволяет быстрее приобрести необходимые передовые знания и навыки, внедрить их на своих заводах;
- *экономия за счет материально-технического обеспечения*, если эти затраты имеют фиксированный характер и их можно распределить, а также в силу того, что имея специализированные транспортные системы, можно существенно снизить расходы на транспортировку;
- *«экономия на маркетинге»*, за счет унифицированной рекламы, компаний продвижений, концентрации высококвалифицированного маркетингового персонала в главном офисе компании, заключении договоров на обслуживание с сетевыми маркетинговыми агентствами;

- *экономия на масштабах закупок*, позволяющая уменьшить издержки производства;
- *товарная дифференциация*, если имидж товара тесно связан со страной пребывания компании (например, косметическая продукция с Францией);
- *мобильность производства*, если компания работает в областях, где есть возможность переброски временно свободных мощностей или персонала из одной страны в другую (строительство, геологоразведка, морской транспорт и т. п.).

На пути глобализации кроме *законодательных ограничений* основными *экономическими препятствиями* являются: (1) затраты на перевозку и складирование; (2) невозможность доступа в каналы распределения; (2) существенные различия в потребностях клиентов, их требований к товару, потребность в существенной адаптации товара к потребностям национальных (региональных) рынков; (3) чувствительность к временным задержкам; (4) недостаточный спрос на мировом уровне.

Среди *факторов*, способствующих промышленным предприятиям в глобализации их деятельности и подталкивающих их к этому, можно выделить:

- формирование в последние десятилетия крупных региональных рынков, обладающих большой емкостью как в натуральном, та и стоимостном выражении;
- более агрессивную индустриальную политику, проводимую ведущими странами мира;
- возрастающую экономию за счет масштабов, которую дает глобализация;
- стандартизация, адаптация национальных стандартов к международным;
- свободное перемещение технологий и капиталов;
- возможность обновления товара, изменения его имиджа, переброски его на другие рынки (рис. 2.98);
- возможность использования идентичных рыночных сегментов, имеющих в других странах;
- уменьшение затрат на адаптацию продукции;
- рационализацию и изменения в каналах распределения;
- уменьшающиеся затраты на перевозку и складирование;
- изменения стоимости факторов производства;
- уменьшение различий между экономическими и социокультурными условиями разных стран;
- снятием ограничений, которые порождаются доступом к ресурсам;
- ослабление законодательных ограничений со стороны национальных правительств.

Одно из главных решений, которое должна принять компания, работающая на глобальном отраслевом рынке это вести глобальную конкуренцию или же используя преимущества локализации занять конкурентную нишу. Типы бизнеса и виды отраслей в зависимости от этого представлены на рис. 2.99 и 2.100. Виды маркетинговой активности в зависимости от специфики национальных рынков представлены на рис. 2.99.

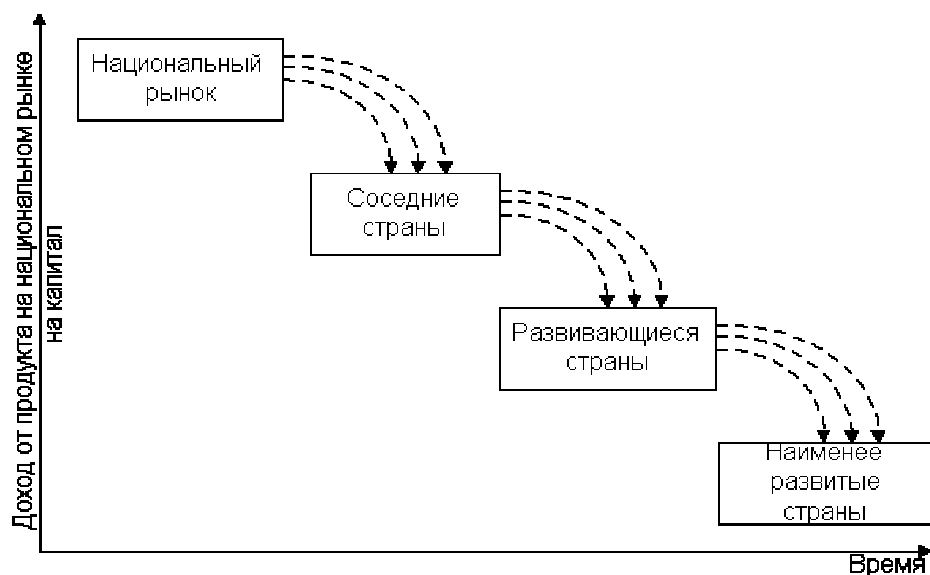


Рис. 2.98
Жизненный цикл товара на международном рынке типа «каскад»

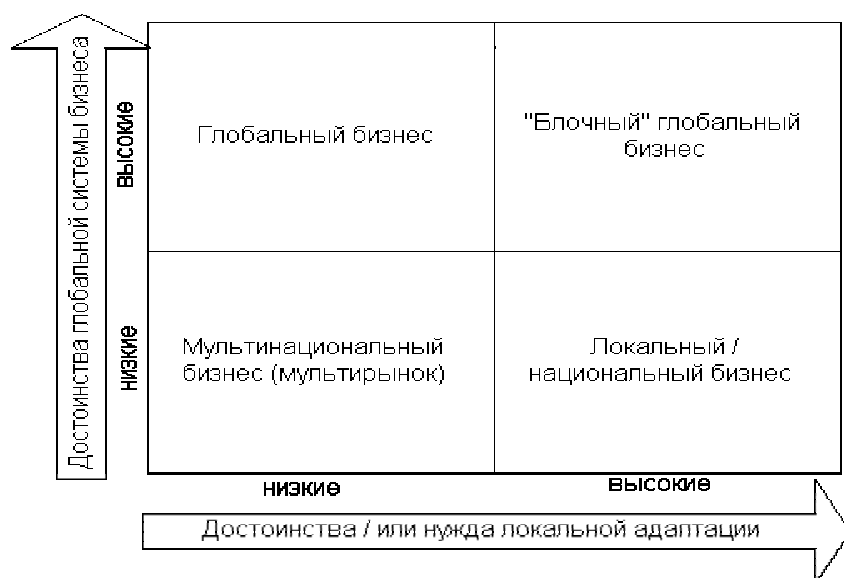


Рис. 2.99
Типы бизнеса в зависимости от преимуществ глобализации/локализации



Рис. 2.100

Различные отрасли в зависимости от преимуществ
глобализации/локализации

		Рыночные нужды	
		Сходные	Различные
Рыночные ресурсы	Сходные	Глобальный рынок (Универсальный маркетинг)	Сегментация рынка (Позиционирование или целевой маркетинг)
	Различные	Продуктовая сегментация (Продуктовая дифференциация)	Специализированный маркетинг

Рис. 2.101

Виды маркетинговой активности в зависимости от специфики
национальных рынков

В зависимости от фундаментального выбора относительно уровня конкуренции М. Портер предлагает следующие стратегические альтернативы в глобальных областях:

- *Глобальная конкуренция в широком ассортименте товаров.* Конкуренция ведется в глобальном масштабе во всем ассортиментном диапазоне с использованием дифференциации и/или лидерства по издержкам. Данную стратегию может принять транснациональная или мультинациональная компания, обладающая значительными активами и опытом.
- *Глобальное сосредоточение.* Стратегия предполагает концентрацию на определенной группе потребителей в рамках международного рынка. Выбирается сегмент, в котором явно проявляются преимущества глобализации и при этом у компании имеется возможность защитить его от более крупных игроков.
- *Сосредоточение в рамках национального масштаба.* Используя преимущества локализации (особые потребности, лучшие связи с клиентами и т. п.) компания обеспечивает лидерство в рамках национального рынка за счет доминирования по издержкам и/или дифференциации.
- *Защищенная ниша.* Данная стратегия имеет место в тех странах, где на законодательном уровне либо запрещено или крайне ограничено участие зарубежных глобальных компаний в присутствии на определенном отраслевом рынке в силу тарифных ограничений, требований значительной доли национального производства в готовой продукции и т. п. Сохранение протекционистских барьеров является жизненно важным для компаний, выбирающих данную стратегию. Однако такие случаи в глобальных отраслях случаются достаточно редко. Имея значительные ресурсы, транснациональные компании, которые являются лидерами в глобальных отраслях, обычно «взламывают» данные препятствия. Одним из вариантов этого является покупка контрольных пакетов акций или же стратегические альянсы между ТНК и местными производителями.

Врезка

ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ В ЕС

Одной из заявленных украинским президентом и правительством целей является интеграция страны в ЕС. Основные факторы маркетинговой среды, которые влияют на интеграцию Украины в европейское экономическое пространство, представлены в таблице.

Основные факторы маркетинговой среды, влияющие на возможности выхода украинских предприятия на рынок стран ЕС

Факторы возможностей	Факторы угроз
Политико-правовая среда	
<ul style="list-style-type: none"> политическая декларация правительства; Украины об интеграции Украины в ЕС как стратегической цели; принятие Украиной законов о борьбе с отмываем «грязных» денег, что позволяет интегрировать украинские банки в мировую и европейскую расчетно-финансовую деятельность; принятие законов по защите интеллектуальной собственности и борьбе с контрафактной продукцией; введение европейских стандартов бухгалтерского учета; адаптация украинской системы стандартов к мировой; сертификация украинской продукции с соответствии с требованиями ISO; обязательное требование к маркировке продукции по мировым стандартам; наличие достаточно развитой правовой инфраструктуры; один из самых низких уровней налогов на доходы физических лиц (13 %) 	<ul style="list-style-type: none"> вступление Украины в ЕЕП; недостаточный контроль государства за экономическими процессами; кланово-олигархический характер экономики; высока коррумпированность органов власти; нестабильность отечественного экспортно-импортного законодательства; во многом, сохранившийся «ручной» подход к управлению экономикой; достаточно низкая общая правовая культура
Экономическая среда	
<ul style="list-style-type: none"> низкая емкость внутреннего рынка; усиление конкуренции на внутренних товарных рынках; более низкая цена товаров по сравнению с европейскими производителями; низкая доля зарплат в структуре себестоимости продукции (~ 17–19 % против ~ 40–50 %) 	<ul style="list-style-type: none"> высокая доля теневого сектора экономики (до 80 %); скрытые дотации отдельным экспортно-ориентированным отраслям (например, металлургии под видом экономического эксперимента); высокий процент предприятий, особенно в легкой промышленности, работающих по толиговых схемах; отсутствие крупных монополий, имеющих сопоставимые с мировыми лидерами активы и обеспечивающих высокую производительность труда, низкие цены на «базовый» продукт (низкая цена-среднее качество)

Окончание табл.

Факторы возможностей	Факторы угроз
Научно-техническая среда	
<ul style="list-style-type: none"> • техническое перевооружение экспортно-ориентированных отраслях в последнее время; • наличие уникальных технологий в области машиностроения, особенно на предприятия ВПК • высокий уровень инженерно-технических работников; • стремительный рост полиграфической и упаковочной промышленности, выход их на мировой уровень технический уровень; • относительно высокий уровень информатизации и доступа предприятий к мировым информационным ресурсам; • создание необходимой транспортной и телекоммуникационной инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> • низкий процент предприятий с полным технологическим циклом; • высокий процент износа основных фондов предприятий (до 80 % в среднем по промышленности на начало 2000 года); • не наложенная система контроля за качеством продукции; отсутствие культуры и культа качества на отечественных предприятиях; • слабое внедрении на предприятиях системы TQM; • неполное соответствие отечественных стандартов и других технических требований европейским нормам
Социально-культурная среда	
<ul style="list-style-type: none"> • овладение принципами современного менеджмента, методами и традициями ведения бизнеса на Западе 	<ul style="list-style-type: none"> • трудности в соблюдении дисциплины поставок; • негативный ореол постсоветских методов ведения бизнеса в Украине; • слишком высокий уровень поляризации доходов населения как фактор потенциальной социальной нестабильности, особенно на фоне демократизации общественно-политической среды в ходе интеграционных процессов
Демографическая среда	
<ul style="list-style-type: none"> • достаточно высокий образовательный уровень украинского населения 	<ul style="list-style-type: none"> • смягчение миграционных барьеров может окончательно лишить отечественные предприятия специалистов, обладающих конкурентоспособным на мировом рынке уровнем знаний и идей
Природная среда	
<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие широкого распространения генномодифицированной продукции и других вредных для человека агропромышленных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • несоответствие большинства отечественных предприятий европейским экологическим требованиям

¹ Для снижения социальной напряженности необходимо более равномерное перераспределение ВВП, что может сказаться на конкурентоспособности отечественных предприятий

Учет этих факторов может оказать существенное подспорье отечественным предприятиям при выходе на рынок ЕС.

Интеграция Украины в европейское экономическое пространство влечет также необходимость изменения методов ведения конкурентной борьбы и осуществления эффективной маркетинговой деятельности. Прежде всего это касается таких моментов, как:

- реструктуризация отраслей народного хозяйства с целью формирования отечественного кластера конкурентоспособных отраслей;
- необходимость укрупнения компаний, выпускающих конечный продукт, способных составить реальную конкуренцию иностранным ТНК И ТНБ;
- создание гибких производственных структур, способных легко адаптироваться к изменениям конъюнктуры мирового рынка;
- более широкое участие в международной системе разделения труда, часто необходимость отказа от услуг местных поставщиков;
- отход от ценового лидерства к конкуренции по качеству;
- разработка многоуровневых схем рыночного позиционирования (страна-марка, торговая марка предприятия);
- отказ от дотационных схем, в т. ч. и в скрытой форме (например, горнометаллургическому комплексу);
- увеличение отчислений на НИОКР;
- повсеместное внедрение системы TQM;
- повышения производительности труда, в первую очередь за счет внедрения передовых технологий;
- существенное снижение себестоимости продукции, внедрение энергосберегающих технологий;
- необходимость сертификации продукции по системе ISO;
- необходимость более широкого участия в международном трансфере технологий;
- создание глобальных вертикальных систем дистрибуции;
- более широкое использование интегративных стратегий роста как способа конкурентной борьбы, консолидации рынка.

2.5. Методы анализа товарного портфеля компании

Одна из основных задач, решаемых в ходе стратегического планирования, — формирование оптимального товарного портфеля. Для портфельного анализа

могут использоваться матричные и экономико-математические методы. Данные методы апеллируют к различным источникам конкурентоспособности предприятия на рынке, используют различные критерии оптимальности, базируются на собственной системе анализируемых параметров и имеют свою форму представления результатов. В силу этого данные методы имеют как свои преимущества, так и ограничения на интерпретацию получаемых результатов. Не претендуя на полноту охвата рассмотрим основные из используемых методов портфельного анализа.

2.5.1. Матричные методы

Матричные методы являются наиболее популярными благодаря своей наглядности и, в отличие от экономико-математических, не требуют специальных знаний. В качестве анализируемых показателей матричные методы в различной форме используют два основных агрегативных параметра: привлекательность рынка и конкурентные позиции на нем.

В рамках данной книги ограничимся рассмотрением двух наиболее популярных матричных методов: матрицы *Бостонской консалтинговой группы*¹ и матрицы «*привлекательность-конкурентоспособность*», разработанной консалтинговой компанией *МакКинси*² и впервые примененной для анализа товарного портфеля фирмы *Дженерал Электрик*. В силу последнего ее часто в литературных источниках называют матрицей *МакКинси* или *Дженерал Электрик*. Эти матричные методы основаны на различных посылах.

2.5.1.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), разработанная в 1972 году, еще носит название «матрица рост-доля рынка» (рис. 2.102). В ней используются два параметра: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности компании³.

¹ *Boston Consulting Group* (англ.).

² *McKinsey* (англ.).

³ Например, если марке А принадлежит 30 % рынка, а самый крупный конкурент (марка Б) владеет долей в 50 %, то относительная доля марки А составит 60 %.

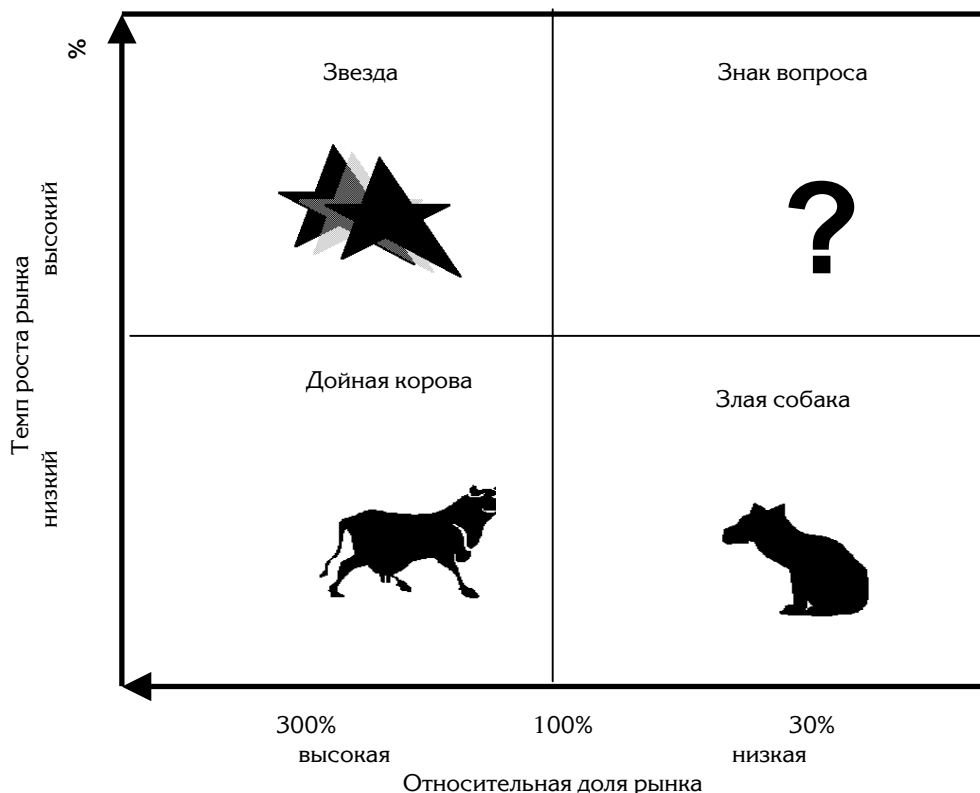


Рис. 2.102
Матрица БКГ

В основе матрицы БКГ лежат следующие основные послылки:

- **Эффект масштаба.** Наличие у компании большей относительно ведущего конкурента рыночной доли означает наличие конкурентного преимущества в отношении издержек, и наоборот. Из этой посылки следует, что самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность при продажах товара по среднерыночным ценам (доминировать по издержкам) и его финансовые поступления будут максимальны.
- **Этап жизненного цикла товара.** На различных этапах жизненного цикла товары требуют специфического маркетингового сопровождения и нуждаются в различных финансовых ресурсах. Присутствие компании с со своим товаром на растущем рынке ведет к росту потребности в финансовых средствах (инвестирование в расширение производства, сбытовой сети, рекламу и т. п.).

И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не требуют значительного финансирования.

Проверка компанией выполнения данных посылок для анализируемого рынка и товаров является обязательным предусловием. В противном случае интерпретация результатов неминуемо приведет к ошибке.

В матрице БКГ выделяют четыре топологические зоны, в которые могут попадать анализируемые товары компании:

- **«Звезды»** («высокие темпы роста / высокая относительная доля»). Это товары-лидеры на быстро растущем рынке. Обеспечение роста требует привлечения значительных финансовых средств, однако благодаря своей высокой конкурентоспособности они приносят значительные прибыли. По мере созревания рынка и уменьшения темпов его роста товары-звезды превращаются в «дойных коров».
- **«Дойные коровы»¹** («медленный рост / высокая относительная доля»). Такие товары выступают в качестве донора денежных средств, т. к. дают больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Получаемые от них деньги являются источником финансовых средств для вывода новых товаров, диверсификации. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».
- **«Знаки вопроса»** («быстрый рост / малая относительная доля»). Другое название — «проблемные дети». Представленные на растущих рынках, товары данного типа, тем не менее, имеют низкую относительную рыночную долю. Существуют высокая степень неопределенности относительно их будущего. Оно может быть как успешным, так и провальным. Товары, относящиеся к данной топологической зоне, требуют значительных средств на поддержание роста. В противном случае они будут эволюционировать к «собакам». Поэтому здесь на основе долгосрочного прогноза тенденций рынка компании необходимо принять решение: увеличить ли рыночную долю рынка данного товара или же деинвестировать.
- **«Собаки»** (медленный рост / малая относительная доля). Товары, попадающие в такую топологическую зону представляют собой «мертвый груз». Низкая относительная доля ведет к более высоким чем у конкурентов себестоимости продукции на фоне нерастущего рынка. Сохранение таких товаров обычно ведет к существенным расходам при небольших шансах на улучшение в будущем. Главная задача — своевременное деинвестирование.

В процессе портфельного анализа компания должна проанализировать расположение ее товаров в топологических зонах с тем, чтобы избавиться от «мертвого груза» и обеспечить оптимальное, с финансовой точки зрения, сочетание товаров,

¹ Cash cow (англ.).

находящихся на различных стадия жизненного цикла. Последнее условие означает, что в товарном портфеле должны быть «дойные коровы», обеспечивающие стабильные финансовые поступления, «звезды», которые со временем трансформируются в «дойные коровы», и новые товары, из которых можно при соответствующих денежных вливаниях сделать товары-лидеры рынка. Примеры некоторых основных сценариев развития (траекторий) приведен на рис. 2.60.

«Траектория новатора» предполагает, что полученные от «дойных коров» средства инвестируются в НИОКР, что позволяет вывести на рынок товар-«звезду».

Компании, которые выбирают «траекторию последователя» используют средства, полученные от «дойных коров», для выхода с товаром-«знаком вопроса» на рынок, где уже существует лидер, и используя агрессивные маркетинговые стратегии занимаются увеличением собственной рыночной доли.

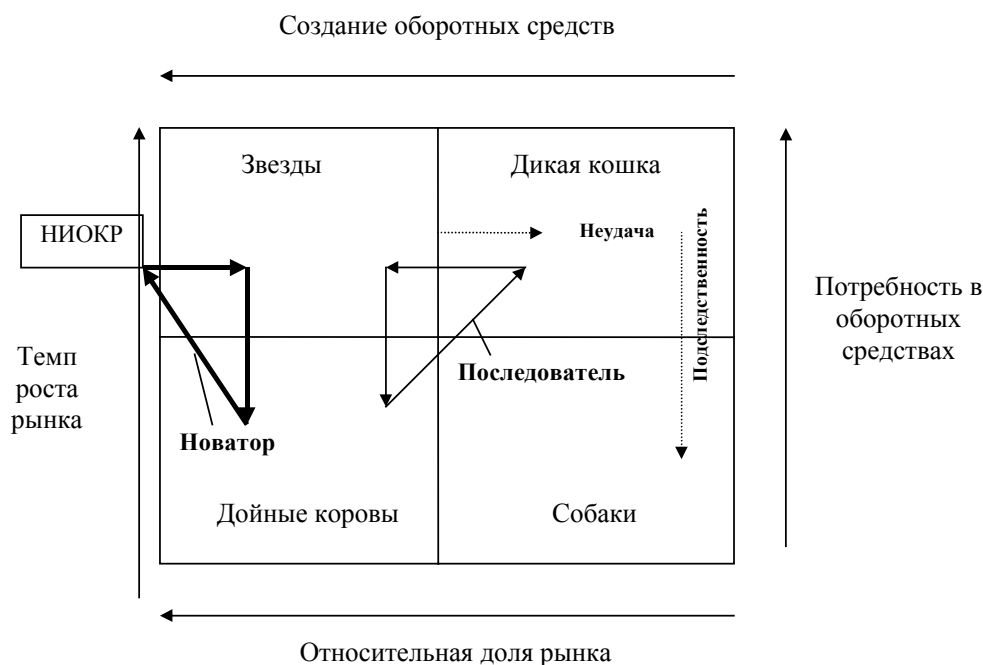


Рис. 2.103

Некоторые основные сценарии развития в матрице БКГ¹

¹ Источник: Ламбен Ж. — Ж. Стратегический маркетинг. — М.: Наука, 1996. — С. 318.

«Траектория неудачи» возникает в случае, если в следствии недостаточного инвестирования и других маркетинговых усилий «звезда» утрачивает конкурентную позицию и превращается в «знак вопроса». Если компания не предпринимает корректирующих действий, товар может так и остаться в этом квадранте или же даже в дальнейшем двигаться по «траектории перманентной посредственности». В последнем случае товару-«знаку вопроса» не удастся увеличить свою долю рынка, и по мере стабилизации рынка он постепенно переходит в наиболее неблагоприятную топологическую зону «злая собака».

Для графического представления динамического анализа в матрице БКГ кружком, пропорциональном существующей или планируемой рыночной доле, обозначают товары, стрелками — траектории движения. Пример такого представления приведен на рис. 2.104

Темп роста рынка

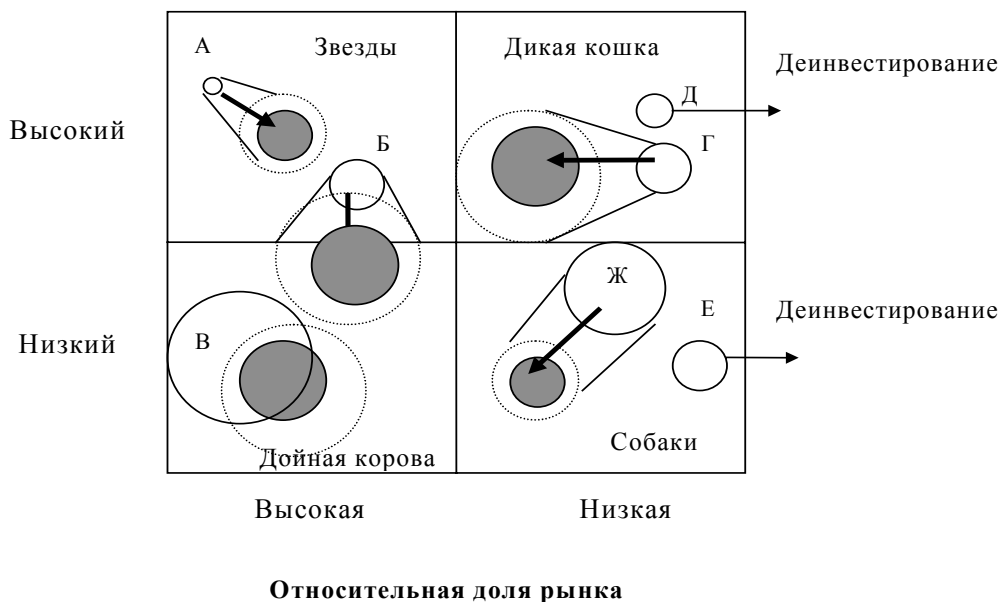


Рис. 2.104

Пример динамического анализа товарного портфеля¹

¹ Источник: Ламбен Ж. – Ж. Стратегический маркетинг. — М.: Наука, 1996. — С. 317.

Матрица БКГ имеет свои достоинства и ограничения. К несомненным ее достоинствам можно отнести:

- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- наглядность получаемых результатов и простота построения.

В качестве ограничений матрицы БКГ необходимо отметить:

- ее можно использовать только в отраслях, в которых ярко выражен эффект масштаба, что особенно важно проверять в случае промышленного рынка;
- эффект масштаба может быть скомпенсирован множеством факторов (дифференциаций, технологий с более выраженным эффектом масштаба и т. п.¹)
- в качестве конкурентного преимущества берется только внутренние и не учитываются внешние источники конкурентного преимущества;
- в качестве точки сравнения берется «ведущий» конкурент, однако возникает вопрос относительно критерия его выбора.

Несмотря на ограничения матрица БКГ является достаточно авторитетным методом анализа товарного портфеля. Проведенный анализ по рынку США показал, что более 80 % товаров продаются на рынках, имеющих низкие темпы роста, и только 20 на быстро растущих. Распределение товаров по топологическим зонам имеет вид, представленный на рис. 2.105.



Рис. 2.105

Типовое распределение товаров в матрице БКГ

¹ См главу 1.

2.5.1.2. Матрица «привлекательность — конкурентоспособность». Матрица McKinsey

Одним из наиболее широко используемых подходов для анализа текущих рыночных ситуаций из матриц «привлекательность-конкурентоспособность» является матрица *McKinsey* или *General Electric*.

В начале анализа портфеля с использованием данной матрицы нужно правильно определить стратегические бизнес-единицы (СБЕ) в самой компании. В идеале, СБЕ — одно подразделение, которое будет иметь определенную миссию (рынок), ответственного менеджера, собственную конкурентную политику, и должно планироваться независимо от других производственных подразделений. Например, *General Electric* определило 49 отдельных СБЕ.

В качестве осей в матрице *McKinsey* используется *привлекательность отрасли или рынка* и *конкурентные позиции*. В отличие от матрицы БКГ в данной матрице каждая из осей представляет собой агрегированный показатель от целого ряда параметров, что позволяет учесть большое количество факторов, влияющих на выработку стратегии компании.

Горизонтальная ось традиционно называется «привлекательность отрасли», а вертикальная ось означает силу и конкурентное положение подразделения. Привлекательность отрасли определяется рядом критериев: размер рынка, потенциал его роста рынка, ценообразование, структура, тип и характер конкуренции, прибыльность отрасли (рынка), техническая и социальная роль, влияние на окружающую среду, правовые ограничения и неофициальные отношения.

Позиция подразделения рассматривается как функция рыночного размера, темпа роста, доли рынка, технологической позиции, качества продукта, его цены и имиджа, прибыльности; ценовой конкурентоспособности; влияния окружающей среды, людей, слабых и сильных рыночных позиций. Типовые критерии оценки привлекательности и показатели оценки конкурентных преимуществ представлены в табл. 2.36. При составлении матрицы необходимо учитывать тот факт, что представленные индикаторы в зависимости от специфики рынка могут иметь разные весовые значения, что необходимо в формировании интегральных оценок по каждой из осей.

Матрица *McKinsey*, представленная на рис. 2.106, разделена на 9 клеток, которые представляют высокие, средние и низкие показатели рыночной привлекательности и сильные, средние и слабые позиции подразделений.

Предлагаемые матрицей *McKinsey* стратегии и зависящие от того, где размещена СБЕ, показаны в табл. 2.37.

К основному преимуществу матрицы *McKinsey* можно отнести то, что она многокритериальная, что позволяет точнее разработать стратегию компании. Вместе с тем, матрица не лишена недостатков, в частности:

Таблица 2.36

Типовые критерии и показатели, используемые при построении матрицы McKinsey

Критерии оценки привлекательности	Показатели для оценки конкурентных преимуществ
<ul style="list-style-type: none"> • Доступность рынка; • темп роста; • длительность жизненного цикла; • потенциал валовой прибыли; • острота конкуренции; • стабильность технологии; • возможности неценовой конкуренции; • концентрация клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Относительная доля рынка; • know how в технологии; • издержки; • конкурентоспособность цены; • качество продукта; • послепродажное обслуживание/сервис; • отличительные свойства; • степень освоения технологии; • метод продаж; • известность марки; • положительный имидж

- Матрица базируется на субъективно отобранных показателях конкурентоспособности и привлекательности.
- Матрица *McKinsey* не дает таких точных численных результатов как матрица БКГ, так как требует субъективных выводов относительно месторасположения определенного производственного подразделения в топологической зоне.
- При попытке построения матрицы с использованием количественных данных возникает проблема выбора шкал, оценок и, самое главное, интегративной формулы. Обычно берется средневзвешенная оценка. Однако в этом случае весовые значения определяются субъективно (даже если это эксперты), а сами параметры считаются независимыми между собой, что далеко не всегда соответствует реальности.

Привлекательность отрасли/рынка

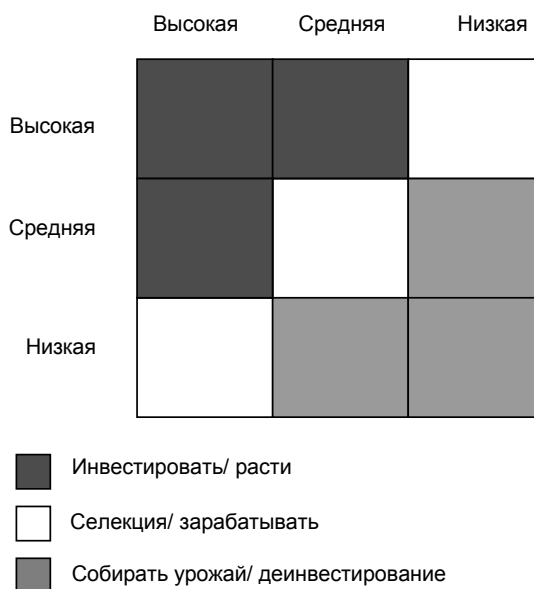


Рис. 2.106
Матрица McKinsey

Таблица 2.37

Стратегии, зависящие от места расположения СБЕ в матрице McKinsey

		Привлекательность отрасли		
		Высокая	Средняя	Низкая
Позиция подразделения	Высокая	Премиальная: <ul style="list-style-type: none"> • инвестировать в рост; • проводить максимальное инвестирование; • широкая диверсификация; • укреплять позицию; • допускать умеренные прибыли 	Селекция: <ul style="list-style-type: none"> • инвестировать в привлекательные сегменты; • искать привлекательные новые сегменты 	Защищать/рефокусировать: <ul style="list-style-type: none"> • выборочно инвестировать для заработка • защищать позиции; • рефокусировка на привлекательные сегменты; • оценка жизнеспособности отрасли; • следить за временем «сбора урожая» или дивестирования
	Средняя	Вызов: <ul style="list-style-type: none"> • инвестировать в рост • инвестировать выборочно основываясь на сильных позициях; • определить основы возможного лидерства; • избегать уязвимости — ощущать слабости компании (подразделения) 	Расцвет: <ul style="list-style-type: none"> • выборочно инвестировать для заработка • сегментировать рынок; • отслеживать слабые стороны с целью избежания уязвимости 	Реструктуризация: <ul style="list-style-type: none"> • снимать урожай или деинвестиция • изыскивать позиции, требующие для деинвестирования; • перейти на более привлекательные сегменты
	Низкая	Благоприятный: <ul style="list-style-type: none"> • выборочно инвестировать для заработка; • проанализировать рынок; • искать ниши, специализацию; • искать возможности, укрепить позиции подразделения 	Благоприятный: <ul style="list-style-type: none"> • консервировать с целью сбора урожая • действовать, чтобы сохранить или повысить поток наличных денег; • искать возможности для удачной продажи; • искать рационализацию чтобы укрепить позиции подразделения 	«Сбор урожая» или деинвестирование: <ul style="list-style-type: none"> • снимать урожай или деинвестирование; • уход с рынка или сокращать продуктовую линию; • определить время так, чтобы максимизировать существующую стоимость

Вместе с тем, матрица является достаточно мощным и удобным инструментом анализа, что обуславливает ее широкое применение на практике.

2.5.1.3. Матрица «привлекательность — конкурентоспособность». Матрица DPM

Многие менеджеры предпочитают использовать матрицу «привлекательность — конкурентоспособность» не с девятью топологическими зонами, а с четырьмя, по аналогии с матрицей БКГ (рис. 2.107). Такая матрица, использующая те же оси, но с отображением текущих и будущих позиций компаний с анализируемыми товарами (продуктами или услугами), получила название матрицы управляемой политики (DPM¹).

На рисунке различные СБЕ представлены в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной ее доле в совокупном доходе компании.

В матрице топологическая зона «агрессивный рост» аналогична «звездам» в матрице БКГ. Если привлекательность и преимущества находятся на низком уровне, то стратегическая ориентация — продолжение деятельности *без инвестиций* или *деинвестирование*, как в случае «собак» из БКГ. В зоне «селективный рост» конкурентное преимущество слабое, но привлекательность высокая. Здесь необходим селективный рост тех направлений, которые могут со временем при определенных усилиях компании перейти в зону агрессивного роста. Стратегия «низкой активности» предполагает защиту уже имеющихся позиций без существенных финансовых вливаний. Это эквивалент «дойной коровы» из матрицы БКГ.

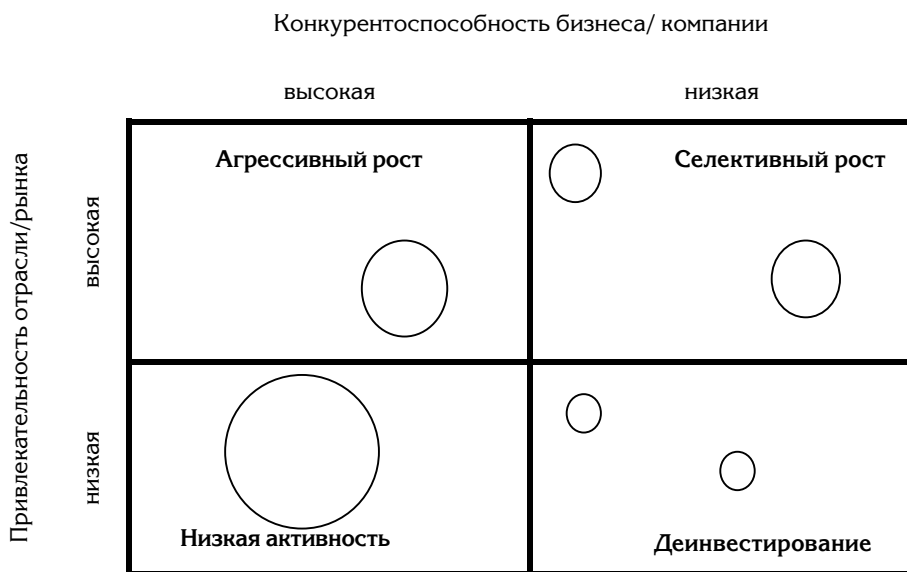


Рис. 2.107
Матрица DPM

¹ Directional policy matrix

Построение матрицы DPM предполагает прохождение следующих типовых этапов:

1. Определение товаров для анализируемых рынков.
2. Формирование системы параметров привлекательности рынка.
3. Составление критериев конкурентоспособности продуктов/ услуг по каждому товарному рынку.
4. Отображаются существующие позиции товаров компании по каждому рынку.
5. На основе прогнозов отображаются будущие позиции товаров компании и вектора траекторий движения.
6. Определяются стратегии, которые должны быть реализованы для достижения желаемых (прогнозных) позиций.
7. Формирование финансовых заключений с точки зрения «рост доли рынка» — «доходность продаж», с отображением позиций в соответствующей матрице (рис. 2.108)

Гипотетический пример матрицы DPM, построенной по данной схеме подставлен на рис. 2.109.

Возможные типовые программы действий компании в зависимости от позиции в матрице DPM представлены табл. 2.38.

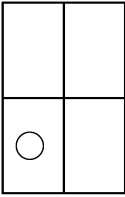
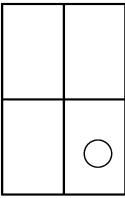
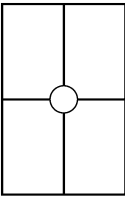
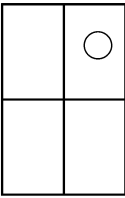
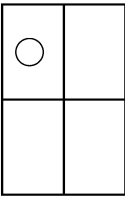
		Доходность продаж (ROS ¹), %	
		высокая	Низкая
Прирост продаж, %	высокая		
	низкая		

Рис. 2.108

Матрица «прирост доли рынка — доходность продаж»

¹ Return On Sales

Таблица 2.38
Типовые программы действий компаний в зависимости от позиции в матрице DPM¹

Показатели	Топологические зоны				
	Агрессивный рост	Низкая активность	Селекция	Денивстрирование или «сбор урожая»	Селективный рост
1	2	3	4	5	6
					
Рыночная доля	Поддержание или увеличение доминирования	Удержание или слетка «доить» для сбора средств	Выборочная поддержка сегментов	Отказаться от части рынка ради увеличения прибыльности	Выборочное инвестирование в рыночную долю
Товар	Дифференциация — расширение продуктовой линии	Уменьшение дифференциации для ключевых сегментов	Акцент на повышении качества продукции, дифференциация	Жесткое сокращение ассортимента	Дифференциация — расширение продуктовой линии
Цена	Ценовое лидерство, агрессивное ценообразование с целью увеличения рыночной доли	Стабилизация цен/рост	Поддержание или снижение	Рост	Агрессивное, цена как инструмент увеличения рыночной доли
Продвижение	Агрессивный маркетинг	Ограниченное	Поддерживать выборочно	Минимальное	Агрессивный маркетинг
Дистрибуция	Расширение дистрибуции	Поддержание широкой дистрибуторской сети	Ориентированная на отобранные сегменты	Постепенное сворачивание неэффективных сетей	Ограниченное покрытие

¹ Источник: McDonald M. Marketing Plans: How To Prepare Them: How To Use Them. — 3rd ed. — Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. — 1995. — Р. 208. (адаптировано)

Окончание табл. 2.38

1	2	3	4	5	6
Контроль издержек	Жесткий контроль — идти к экономии на масштабе	Акцент на уменьшении издержек, в первую очередь переменных	Жесткий контроль	Жесткое сокращение издержек, как переменных, так и постоянных	Жесткий, но не на ключевых направлениях, росте
Производство	Расширение, инвестирование	Максимизация использования оборудования	Повышение производительно-сти, в т. ч. за счет автоматизации и специализации	Высвобождение мощностей	Инвестировать
НИОКР	Расширение, инвестирование	Фокусирование на специальных проектах	Выборочные инвестиции	Нет	Инвестировать
Персонал	Совершенствование менеджмента на основных направлениях	Поддержание, вознаграждение роста производительности, укрепление организации	Бережь ключевых управленцев	Уменьшение размеров организации	Инвестировать
Инвестиции	Активная инвестиционная политика в основные фонды	Ограничение фиксированных инвестиций	Выборочные инвестиции	Минимизировать и урезать по возможности	Активная инвестиционная политика в основные фонды
Оборотный капитал	Уменьшать находящийся в обороте, увеличивать оборачиваемость оборотных средств — наращивать кредит	Сокращение кредитов — уменьшать дебиторскую задолженность, увеличивать фондоотдачу	Уменьшать	Жесткое уменьшение	Инвестирование

Конкурентоспособность бизнеса/ компании

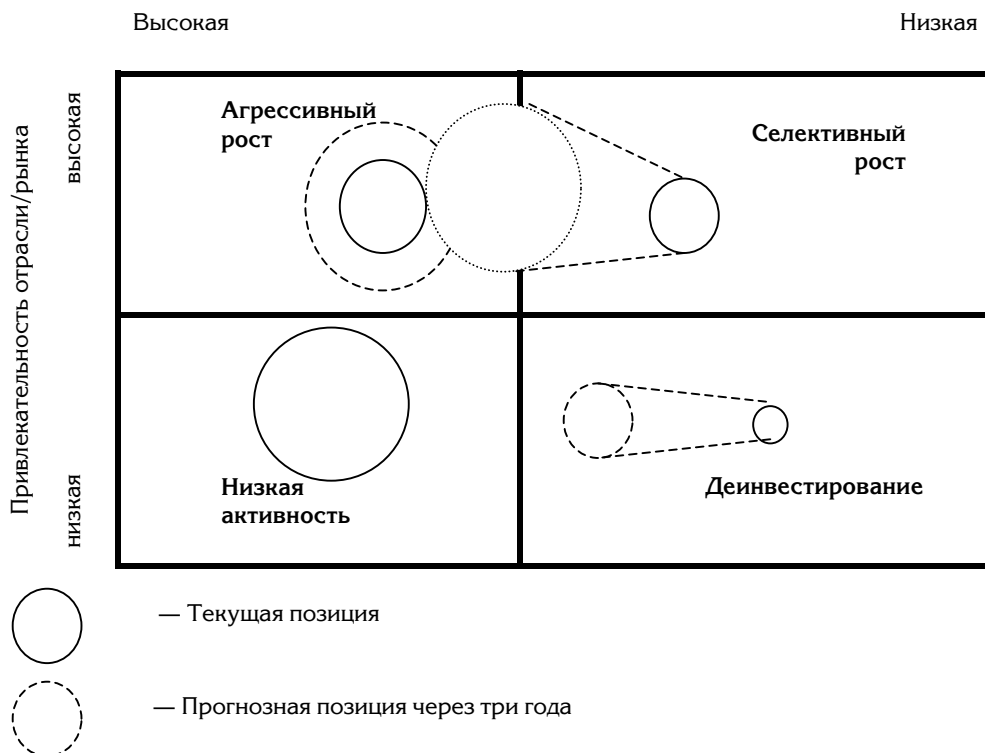


Рис. 2.109

Пример матрицы DPM

2.5.2. Экономико-математические методы

Экономико-математические методы базируются на оптимизационной процедуре, предполагающей максимизацию (минимизацию) определенных показателей при наличии ограничений. Рассмотрим один из видов оптимизационных методов — задачу линейного целочисленного программирования.

Будем считать, что одной из целей портфельного анализа является максимизация финансовых средств, получаемых предприятием от продажи совокупности выпускаемой фирмой товаров. В качестве ограничений выступают имеющиеся финансовые ресурсы компании, ее производственные мощности и т. п., а также рыночные возможности. В этом случае задача примет следующий вид:

$$z = p \cdot x \rightarrow \max,$$

$$A \bullet x \leq b$$

$$x \geq 0, x - \text{целые},$$

где n — число переменных;

m — число ограничений;

z — целевая функция;

$p = (p_1, \dots, p_n)$ — вектор-строка с ценами выпускаемой компанией продукции;

$x = (x_1, \dots, x_n)$ — вектор-столбец, содержащий неизвестные переменные, оптимально отражающие объемы выпуска продукции исходя из существующих цен и ограничений;

A — действительная блочная матрица размерностью $m \times n$, содержащая факторы органичной по имеющимся у компании ресурсам, необходимым для производства товаров, и прогнозам возможных продаж;

$b = (b_1, \dots, b_m)^T$ — блочный вектор ограничений, содержащий ограничения по имеющимся у компании ресурсам, необходимым для производства товаров, и прогнозам возможных продаж.

С учетом сказанного задача принимает следующий вид:

$$z = \sum_{i=1}^n p_i \cdot x_i \rightarrow \max$$

$$\begin{pmatrix} a_{11} \dots a_{1n} \\ \dots \\ a_{(m-n)1} \dots a_{(m-n)n} \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} x_1 \\ \dots \\ x_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} b_1 \\ \dots \\ b_{m-n} \end{pmatrix}$$

$$x_i \prec b_j, i = 1 \dots n, j = (m-n) \dots m$$

$$x \geq 0, x - \text{целые}.$$

Где b_1, \dots, b_k — ограничения по ресурсам (производственным мощностям, финансам и т. п.),

b_{m-n}, \dots, b_m — ограничения по возможным объемам продаж.

Решение данной задачи позволяет, исходя из имеющихся внутрифирменных и рыночных ограничений, определить оптимальный товарный портфель.

Каждый из рассмотренных методов имеет свои преимущества и ограничения. Поэтому оптимальным вариантом при проведении портфельного анализа является сравнительный критический анализ результатов, полученных несколькими методами.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ И КОДИРОВАНИЯ ТОВАРОВ

Сегодня наиболее применяемыми системами классификации и кодирования товаров являются:

- Международная стандартная торговая классификация (Standard International Trade Classification);
- Гармонизированная система описания и кодирования товаров (ГС) (Harmonized Commodity Description and Coding System);
- Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД);
- Комбинированная тарифно-статистическая номенклатура Европейского экономического сообщества (КН ЕЭС).

Международная стандартная торговая классификация

Данный классификатор применяется для анализа мировой торговли и подготовки на его основе информации международным организациям о состоянии торговли. Содержит 10 разделов, 67 отделов, 261 группу, 1083 подгруппы.

Товарная номенклатура ВЭД

Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД), разработанная на базе Гармонизированной системы описания и кодирования товаров (ГС) и Комбинированной тарифно-статистической номенклатуры Европейского экономического сообщества (КН ЕЭС), является основой системы мер государственного регулирования внешнеэкономической деятельности страны.

Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД) — это инструмент системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, способствующий ее совершенствованию и выполнению текущих и перспективных задач. ТН ВЭД предназначена для сбора статистических данных о внешнеэкономической деятельности и решения задач государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, к числу которых относятся:

- регистрация участников внешних экономических связей (с указанием объекта торговли);
- декларирование товаров, перемещаемых через государственную границу;
- нетарифное регулирование экспорта и импорта отдельных товаров общегосударственного значения (лицензирование и квотирование);
- меры оперативного регулирования внешних экономических связей, включая тарифное регулирование.

Девятизначный цифровой код ТН ВЭД состоит из следующих элементов: первые шесть цифр означают код товара по ГС, те же шесть цифр плюс седьмой и восьмой знаки образуют код товара по КН ЕЭС, девятая цифра (пока во всех случаях «О») предназначена для возможной детализации в будущем тех или иных товарных позиций с учетом интересов России.

Наименование товара используется в соответствии с наименованием товара, принятым в Гармонизированной системе описания и кодирования товаров и Комбинированной номенклатуре ЕЭС, причем наименования товаров позиций собственно Гармонизированной системы выделены прописными буквами.

В ТН ВЭД строго соблюдается принцип однозначного отнесения товаров к классификационным группировкам в соответствии с примечаниями к разделам, группам, конкретным товарным позициям, а также основным правилам интерпретации ТН ВЭД, имеющим юридическую силу.

Однозначное понимание классификационных группировок является не только преимуществом ТН ВЭД, но и необходимым условием при определении ставок таможенных пошлин и иных платежей, определении режимов экспорта-импорта тех или иных товаров, сопоставления данных по внешней торговле различных стран и проведении экономико-статистического анализа.

Правильное определение положения товара в номенклатуре (его классификация) имеет решающее значение для установления под какой из режимов государственного регулирования внешнеэкономической деятельности этот товар подпадает. Уклонение от установленного порядка перемещения через границу конкретного товара путем его неправильной классификации и/или указания неверных данных в таможенной декларации рассматриваются таможенными органами как нарушение, влекущее за собой ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Система цифрового кодирования в ТН ВЭД позволяет представлять всю необходимую информацию в удобной форме для оперирования ею при сборе, передаче и автоматизированной обработке.

Единицы измерения. Основной единицей измерения количества товаров для всех товарных позиций ТН ВЭД является единица массы — килограмм. В случае необходимости применения дополнительных единиц измерения для целей тарифного регулирования, нетарифного регулирования (лицензирования, квотирования и т. п.), сбора и обработки статистических данных эти единицы измерений указываются в соответствующей колонке «Дополнительные единицы измерения».

ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В ТН ВЭД

Наименования единиц измерения	Условное обозначение	Кодовое обозначение
<i>ОСНОВНАЯ ЕДИНИЦА:</i>		
Килограмм	кг	166
<i>ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЯ:</i>		
Брутто-регистравая		
тонна (2,8316 м ³)	БРТ	181
Грамм	г	163
Грамм делящихся изотопов	г Д/И	306
Грузоподъемность в тоннах	т грп	185
Квадратный метр	м ²	055
Килограмм азота	кг N	861
Килограмм гидроксида калия	кг КОН	859
Килограмм гидроксида натрия	кг NaOH	863
Килограмм оксида калия	кг K ₂ O	852
Килограмм пероксида водорода	кг H ₂ O ₂	841
Килограмм пятиоксида фосфора	кг P ₂ O ₅	865
Килограмм 90 %-го сухого вещества	кг 90 % с/в	845

Окончение табл.

Наименования единиц измерения	Условное обозначение	Кодовое обозначение
Килограмм урана	кг Ц	867
Кубический метр	м ³	113
Литр	л	112
Литр чистого (100 %) спирта	л 100 % спирта	831
Метр	м	006
Метрический карат		
(1 карат = 2·10 ⁻⁴ кг)	кар	162
Пара	пар	715
Сто штук	100 шт	797
Тысяча штук	1000 шт	798
Количество штук	шт	769
1000 киловатт-час	1000 кВт-ч	246

ГАРМОНИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОПИСАНИЯ И КОДИРОВАНИЯ ТОВАРОВ¹

С 1 января 1988 г. вступила в силу Международная конвенция о Гармонизированной системе описания и кодирования товаров. Приложением к этому документу является Номенклатура Гармонизированной системы (НГС), составляющая его неотъемлемую часть.

НГС представляет собой многоцелевую товарную номенклатуру, отвечающую потребностям статистических служб, таможенных органов и коммерческой деятельности.

Разработка новой товарной номенклатуры началась в 70-х годах Советом таможенного сотрудничества (СТС). В ней приняли активное участие эксперты

¹ Описание включает лишь некоторые, наиболее важные положения, необходимые для концептуального понимания.

59 стран и многих межправительственных и неправительственных экономических организаций, в частности Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ), Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), Международной торговой палаты (МТП,) Международной организации по стандартизации (ИСО), Статистического бюро ООН.

В основу построения НГС положены номенклатура СТС, известная в мировой практике как Брюссельская таможенная номенклатура (БТН), а также некоторые другие международные и национальные классификационные системы, включая Стандартную международную торговую классификацию ООН (СМТК ООН).

НСГ, как любой экономический классификатор, имеет свою структуру. К основным ее элементам относятся системы классификации и кодирования.

Система классификации. В НГС объектом классификации являются все товары, обращающиеся в международной торговле. НГС имеет шесть уровней классификации: разделы, группы, подгруппы, товарные позиции, подпозиции и субпозиции. Высшим уровнем классификации являются разделы (их насчитывается 21). Далее идут группы, подгруппы, товарные позиции, подпозиции и субпозиций.

В основе построения НГС заложена совокупность различных признаков товаров. Так, при формировании разделов используются следующие из них: происхождение материала из которого изготовлен товар, назначение, химический состав. При образовании групп заложен принцип последовательности обработки товаров: от сырья, полуфабрикатов до готовых изделий, что создает благоприятные условия для применения ГС в таможенных тарифах. При построении товарных позиций и субпозиций в каждой группе применяется своя последовательность признаков. Но из всей совокупности можно выделить четыре основных — степень обработки, назначение, вид материала, из которого изготовлен товар, и значение товара в мировой торговле.

В НГС строго соблюдаются принцип однозначного отнесения товаров к классификационным группировкам, что позволяет отнести каждый товар только к одной классификационной группировке, благодаря «Основным правилам классификации товаров» и примечаниям к разделам, группам и иногда к товарным субпозициям.

Шесть основных правил содержат основополагающие принципы построения классификационной системы и предусматривают последовательное включение конкретного товара в определенную товарную позицию, а затем в соответствующую субпозицию. Примечания, разработанные почти ко всем разделам и группам, а в некоторых случаях и к субпозициям, образуют неотъемлемую часть ГС и имеют юридическую силу.

Назначение примечаний — определить точные объемы и пределы каждой классификационной группировки. В зависимости от обстоятельств это достигается либо определениями, устанавливающими границы группировок; списком товаров, исключаемых из раздела, группы, товарной позиции или субпозиции; неполным списком типичных примеров, включаемых в ту или иную классификационную группировку; сочетанием двух или всех трех вышеперечисленных методов при определении границы и объема каждой классификационной группировки.

Для обеспечения единообразного понимания классификации и ускорения поиска нужных товаров разработаны подробные вспомогательные публикации:

- «Пояснения к Гармонизированной системе» (Explanatory Notes to the Harmonized System), состоящие из 4 томов;
- «Алфавитный указатель к Гармонизированной системе описания и кодирования товаров и к Пояснениям к ней» (Alphabetical Index to the Harmonized commodity Description and Coding System and its Explanatory Notes), состоящий из 2-х томов.

Система кодирования. Кодирование товаров — технический прием, позволяющий представить классифицируемый объект в виде знака или группы знаков по правилам, установленным данной системой классификации. Кодовая система классификатора создается для того, чтобы дать информацию в удобной для ее сбора, передачи и обработки форме, приспособить закодированную информацию к обработке на ЭВМ.

При разработке классификатора при одной и той же классификационной системе могут применяться различные кодовые системы.

В НГС принято цифровое обозначение, причем для разделов и подгрупп используются римские цифры, а для товарных групп, позиций и субпозиций — арабские. Коды разделов и подгрупп не взаимосвязаны друг с другом, так же как и с кодами групп, товарных позиций и субпозиций. Для товарных подпозиций не предусмотрен цифровой код, они обозначены «-», который проставляется перед их наименованием в НГС.

Структура шестизначного кодового обозначения построена по десятичной системе и включает код группы, товарной позиции и товарной субпозиции.

Для установления единой разрядности цифрового кода принято дополнять «О» коды классификационных группировок, которые в дальнейшем не детализируются. Ноль в конце шестизначного кода используется для тех субпозиций, которые полностью совпадают по содержанию и наименованию с соответствующими товарными позициями или подпозициями.

Если товарная позиция не детализируется, то в коде соответствующей товарной субпозиции «О» проставляется на пятом и шестом разряде. Один «0» в конце

шестизначного кода означает, что товарная подпозиция не детализируется. Таким образом, 5019 товарных субпозиций состоят из:

- 311 товарных субпозиций, имеющих четырехзначный код с добавлением в конце двух «О»;
- 2450 товарных субпозиций, имеющих перед наименованием один дефис «-», это означает, что данная субпозиция детализирована до пятого уровня классификации, а шестая цифра заменена на «О», что указывает на возможность детализации на уровне шестого знака от 1 до 9;
- 2258 товарных субпозиций, перед которыми проставлены два дефиса «--», что показывает, что данная субпозиция детализирована полностью в пределах шестизначного кода.

Разделение всего классифицируемого множества товаров в НГС производится до отдельного вида товара (чай, ацетон, контактные линзы) или же до групп товаров (медные руды и концентраты, машины и механизмы для обработки мяса, инструменты и приборы для фотограмметрии). Товарные разновидности и ассортиментные виды размещены параллельно с группами товаров. При этом используется следующий метод дифференцирования: из группы товаров выделяются один или несколько видов продукции, наиболее широко представленных в мировой торговле, а для остальных видов предназначается обобщенная классификационная группировка — «прочие».

«Прочие» группировки в НГС расположены на всех уровнях детализации, но основное количество — на последнем уровне. Подсчитано, что на них приходится более 1/4 всех товарных субпозиций. В НГС принято выделять субпозиции «прочие» на уровне 5-го и 6-го знака шестизначного кода цифрами 8 и 9. При необходимости последние можно детализировать, не нарушая системы.

Система кодирования НГС допускает более глубокую детализацию номенклатуры товаров, что широко используется в мировой практике при разработке таможенных и статистических классификаторов для отдельных стран или их союзов. Анализ национальных таможенных и статистических товарных систем, разработанных на базе НГС, показывает, что НГС детализируется до 7–14 знаков (например, страны ЕС — до 14 знаков, США — до II, Япония — до 9).

Для современных товарных классификаторов в период, когда сравнительно быстро происходит обновление продукции, НГС предусматривается возможность последующего расширения номенклатуры товаров без нарушения системы классификации.

Основные правила классификации в НГС. При классификации товаров по Номенклатуре следует руководствоваться следующими принципами:

1. Наименования разделов, групп и подгрупп даются только для удобства пользования при работе. Для юридических целей классификация определяется в

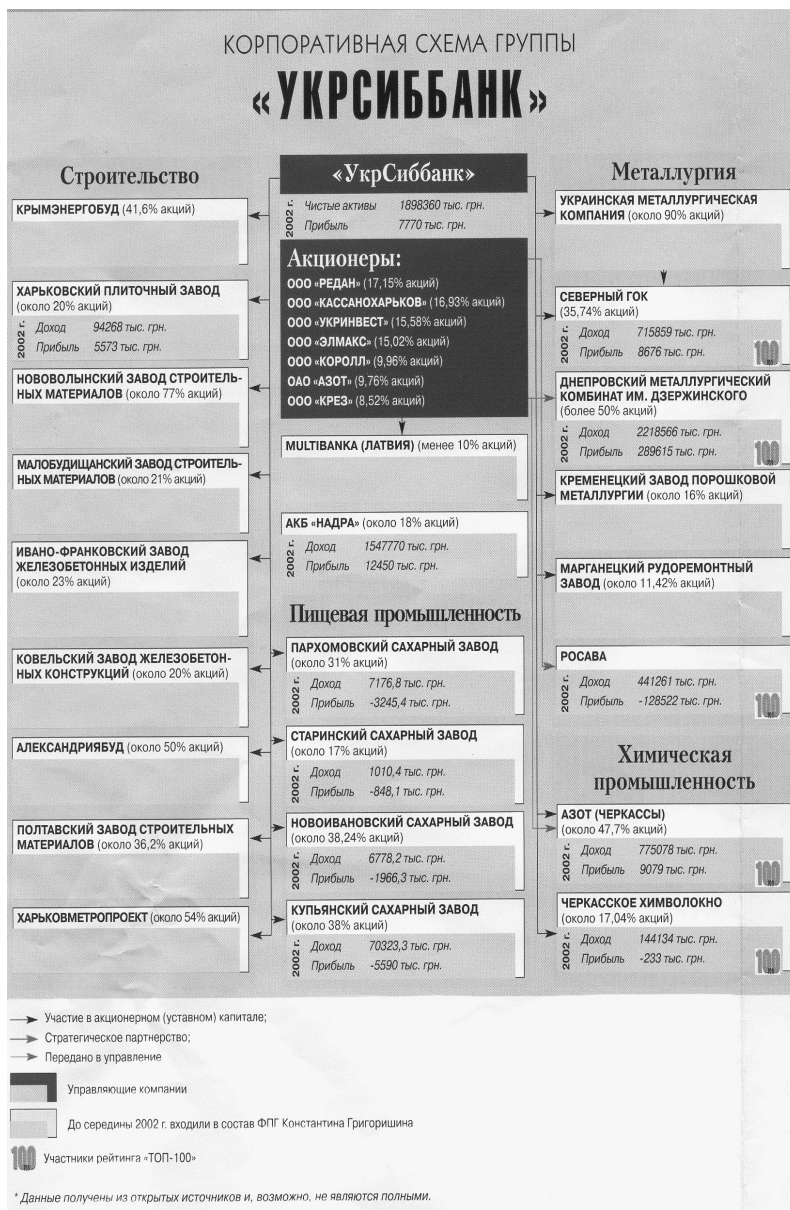
соответствии с наименованиями товарных позиций и примечаниями к разделам и группам и, если такие наименования и примечания не требуют иного толкования, в соответствии со следующими положениями:

- Любая ссылка в наименовании товарной позиции на какой-либо товар должна пониматься, как включающая ссылку на этот товар, некомплектный или не заверченный производством, если этот товар обладает основными чертами комплектного или законченного производством товара. Такая ссылка распространяется также на комплектный или заверченный производством товар (или подлежащий классификации в качестве готового или заверченного) в соответствии с данным правилом.
 - Любая ссылка в наименовании товарной позиции на какой-либо материал или вещество должна пониматься, как включающая ссылку на смеси или соединения этого материала или вещества с другими материалами или веществами. Любая ссылка на товары из определенного материала или вещества должна пониматься, как включающая ссылку на товары, полностью или частично состоящие из такого материала или вещества. Классификация товаров, состоящих из более чем одного материала или вещества, должна осуществляться в соответствии с положениями, указанным в Правиле 3.
2. Когда по каким-либо другим причинам товары можно отнести, к двум или более товарным позициям, классификация должна проводиться следующим образом:
- предпочтение отдается той товарной позиции, которая содержит наиболее конкретное описание товара, нежели товарные позиции с более общим описанием. Однако, когда каждая из двух или более товарных позиций имеет ссылку лишь на часть материалов или веществ, со держащихся в смешанных или сложных товарах, или только части изделий в наборе, упакованном для розничной продажи, то такие товарные позиции должны рассматриваться в равной степени специфическими по отношению к таким товарам, даже если одна из них и дает более полное или точное описание товара;
 - смеси, композитные товары, состоящие из различных материалов или изготовленные из различных компонентов, и товары, упакованные в наборы для розничной продажи, которые не могут быть классифицированы и должны классифицироваться по тем материалам или составным частям, которые определяют существенные признаки товаров, если этот принцип применим;

- товары, которые помогут быть классифицированы в соответствии с правилами 2 (а) и (б), должны классифицироваться в последней из рассматриваемых товарных позиций.
3. Товары, классификация которых не может быть определена в соответствии с положениями вышеупомянутых Правил, должны классифицироваться в товарной позиции, соответствующей товарам, наиболее близким (родственным) определяемым товарам.
 4. Для юридических целей классификация товаров в субпозициях любой товарной позиции должна определяться в соответствии с наименованиями таких субпозиций и любых связанных с ними примечаний, а так же, *mutatis mutandis*, вышеупомянутых правил, при условии, что лишь субпозиции на одном уровне являются сравнимыми.

Приложение 2

ПРИМЕРЫ СТРУКТУР НЕКОТОРЫХ УКРАИНСКИХ КОРПОРАЦИЙ²



² Источник: ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины. // №1 от 24 июня 2003 г.

КОРПОРАТИВНАЯ СХЕМА ГРУППЫ

«СИСТЕМ КЭПИТАЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

Металлургия

КЕРЧЕНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ (около 25 % акций)

ЕНАКИЕВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД (около 64 % акций)

2002 г. Доход 564610 тыс. грн.
Прибыль -27964 тыс. грн.

ДАНКО

2002 г. Доход 2116017 тыс. грн.
Прибыль -9827 тыс. грн.

ДРУЖКОВСКОЕ РУДОУПРАВЛЕНИЕ (около 27 % акций)

2002 г. Доход 41504 тыс. грн.
Прибыль 10221 тыс. грн.

ХАРЦИЗСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД (около 24 % акций)

2002 г. Доход 234538 тыс. грн.
Прибыль -12415 тыс. грн.

СИЛУР (более 50% акций)

2002 г. Объем производства 209241 тыс. грн.

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ «АЗОВСТАЛЬ» (48,11 % акций)

2002 г. Доход 3776416 тыс. грн.
Прибыль 53753 тыс. грн.

LEMAN COMMODITES S.A. (Швейцария)

ВОСТОКЭНЕРГО

2002 г. Доход 1593247 тыс. грн.
Прибыль 175948 тыс. грн.

Коксохимическая отрасль

АВДЕЕВСКИЙ КОКСОХИМИЧЕСКИЙ ЗАВОД (около 57 % акций)

2002 г. Доход 1309221 тыс. грн.
Прибыль 62008 тыс. грн.

ЗАПОРОЖКОКС (около 20 % акций)

2002 г. Доход 442142 тыс. грн.
Прибыль -33558 тыс. грн.

АРС

2002 г. Доход 2524274 тыс. грн.
Прибыль 436 тыс. грн.

МАРКОХИМ (более 50% акций)

2002 г. Доход 581859 тыс. грн.
Прибыль 24531 тыс. грн.

«Систем Кэпитал Менеджмент»

Основной акционер:
РИНАТ АХМЕТОВ (более 90% акций)

Банки

ДОНГОРБАНК

2002 г. Чистые активы 487590 тыс. грн.
Прибыль 31360 тыс. грн.

ПЕРВЫЙ УКРАИНСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК

2002 г. Чистые активы 1463320 тыс. грн.
Прибыль 8990 тыс. грн.

Другие

ЭМБРОЛ УКРАИНА

ТОРГОВЫЙ ДОМ «АЗОВСТАЛЬ» (около 92 % акций)

2002 г. Доход н.д.
Прибыль 23462 тыс. грн.

ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «ШАХТЕР» (ДОНЕЦК) (около 99 % акций)

2002 г. Доход 17750,1 тыс. грн.
Прибыль -17422,5 тыс. грн.

ГОСТИНИЦА «ДОНБАСС ПАЛАС» (99 % акций)

АТЛАНТ (гостиничный бизнес) (50 % акций)

СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «АСКА» (более 50 % акций)

2002 г. Страховые платежи 60896,4 тыс. грн.
Страховые выплаты 16067,4 тыс. грн.

СП «ГЕФЕСТ» В ФОРМЕ ООО (около 60 % акций)

СП «ЦИФРОВАЯ СОТОВАЯ СВЯЗЬ УКРАИНЫ» (ДСС) (около 51 % акций)

2002 г. Доход 158433 тыс. грн.
Прибыль 47416 тыс. грн.

Пищевая отрасль

САРМАТ (около 98 % акций)

2002 г. Доход 205906 тыс. грн.
Прибыль -12418 тыс. грн.

ДНЕПРОПЕТРОВСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД «ДНЕПР» (более 50% акций)

2002 г. Доход 20371 тыс. грн.
Прибыль 11435 тыс. грн.

ПИВОВЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «КРЫМ» (около 94 % акций)

2002 г. Доход 62829 тыс. грн.
Прибыль -2344 тыс. грн.

КИЕВСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД № 1 (более 87 % акций)

ЛУГАНСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД (около 90 %)

ФИРМА «ПОЛТАВПИВО» (около 90 % акций)

2002 г. Доход 23571 тыс. грн.
Прибыль -403 тыс. грн.

ДОНЕЦКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБО-ПРОДУКТОВ № 1 (около 25 % акций)

ДОНЕЦКИЙ ХЛЕБОЗАВОД № 14 (около 46 % акций)

АЗОВМАШ (около 12,5 % акций)

2002 г. Доход 1064110 тыс. грн.
Прибыль 136 тыс. грн.

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ГОК (около 40% акций)

2002 г. Доход 426971 тыс. грн.
Прибыль 6321 тыс. грн.

СМИ

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «СЕГОДНЯ» (более 85 % акций)

ТЕЛЕРАДИОКОМПАНИЯ «УКРАИНА» (около 98 % акций)

Приложение 3

РЕЙТИНГ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ УКРАИНЫ³

РЕЙТИНГ	КОРПОРАЦИЯ	БИЗНЕС-ГРУППА	ЖИЗНЬ БИЗНЕСА	СТОИМОСТЬ КОРПОРАЦИИ, \$ млн	СФЕРА ИНТЕРЕСОВ
Движение за год					
1 =	НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» 	ГОСУДАРСТВО	«УКРНАФТА», ЗАО; ГАЗ УКРАЇНИ, ДП; «УКРНАФТА», ОАО; УКРТРАНСГАЗ, ДК; УКРГАЗДОБЫЧА, ДК; ГАЗ-ТЕПЛО, ДП; «УКРНАФТОГАЗКОМПЛЕКТ», ДП; «УКРТРАНСНАФТА», ОАО; ЧЕРНОМОРНЕФТЕГАЗ, ОАО, а также долевое участие компаний в банках и других компаниях НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	22,122.54 млрд	НЕФТЕГАЗ
2 =	МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ 	СКМ	МК «АЗОВСТАЛЬ», ОАО; ЕНАКИЕВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД, ОАО; ДОКУЧАЕВСКИЙ ФЛЮИДО-ДОПОМИТНЫЙ КОМБИНАТ, ОАО; ЛЕМАНО-УКРАЇНА, ООО; КЕРАМЕТ, ЗАО; «ВЕСКО», ЗАО; МАКЕЕВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД, ОАО*; АВДЕЕВСКИЙ КОКСОИМПИРОМ, ЗАО; ДОНЕЦКОЖКО, ЕНАКИЕВСКИЙ КОКСОИМПИРОМ, ЗАО; ДОНЕЦКОЖКО, ЗАО; ЗАПОРОЖКОЖКО, ЗАО; ХАРЬЦЫЗСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД, ОАО; ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ГОК, ОАО; СЕВЕРНЫЙ ГОК, ОАО; КРИВОСЛАВЗЫРПРОМ, ОАО; ИМПУЛЬСНЫЙ ГОК, ОАО*; КРАСНОДОНУГОЛЬ, ОАО	20,125.27 млрд	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ, КОКСОИМПИРОМ, ТРУБНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ГОРНО-ДОБАВАТЕЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ГОРНОДОБАВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
3 new	НАК «ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ УКРАЇНЫ» 	ГОСУДАРСТВО	НАК «УКРЭНЕРГО», ПП; УКРГАЗДРОНЕРГО, ОАО; ДНЕПРЭНЕРГО, ОАО; ЗАПОРОЖЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; КРЫМЭНЕРГО, ОАО; ХАРЬКОВОБЛЭНЕРГО, ОАО; ХМЕЛЬНИЦЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; ДОНЕЦКОБЛЭНЕРГО, ОАО; НИКОЛАЕВ-ОБЛЭНЕРГО, ОАО; ЗАКАРПАТТЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; ВОЛЫНЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; ЗАПАДЭНЕРГО, ОАО; ВИННИЦОБЛЭНЕРГО, ОАО; ЛЬВОВОБЛЭНЕРГО, ОАО; ДНЕПРЭНЕРГО, ОАО; ПРИКАРПАТТЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; ТЕРНОПОЛЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; СУМЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; ЧЕРНИГОВ-ОБЛЭНЕРГО, ОАО; ПОЛТАВОБЛЭНЕРГО, ОАО; ІЗЖ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ», ОАО; СЕВЕРСЬОБЛЭНЕРГО, ОАО; КИЕВЭНЕРГО, КЗК; ЧЕРНОВЦЬОБЛЭНЕРГО, ОАО	10,665.74 млрд	ЭНЕРГЕТИКА
4 +1	ЭНЕРГОАТОМ 	ГОСУДАРСТВО	НАК «ЭНЕРГОАТОМ», ПП	9,396.46 млрд	ЭНЕРГЕТИКА
5 +7	АРСЕЛОР МИТТАЛ 	АРСЕЛОР МИТТАЛ КРИВОЙ РОГ	АРСЕЛОР МИТТАЛ КРИВОЙ РОГ, ОАО	7,831.02 млрд	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ

³ Источник: «Гвардия корпораций» — рейтинг самых дорогих корпораций Украины:

ОСНОВНОЙ РЕЙТИНГ
ДОРОГИЕ КОРПОРАЦИИ

Позиции 1-10

корпораций Украины

РЕЙТИНГ Динамика за год	КОРПОРАЦИЯ	БИЗНЕС-ГРУППА	ЖЕЛЕЗНОЖЕЛЕЗНОЕ БИЗНЕС	СТОИМОСТЬ КОРПОРАЦИИ \$ млн	СФЕРА ИНТЕРЕСОВ
6 -2	КОРПОРАЦИЯ «ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СОЮЗ ДОНБАССА» 	АЛЧЕВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ, ОАО, ДНЕПРОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ ИМ. ДЗЕРЖИНСКОГО, ОАО, АЛЧЕВСКИЙ КОКСИЛИНИЧЕСКИЙ ЗАВОД, ОАО, ДНЕПРОПЕТРОВСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД, ОАО		7,340.39 млрд	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ, КОКСИЛИНИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ТРУБНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
7 =	ММК ИМ. ИЛЬИЧА 	МАРИУПОЛЬСКИЙ МЕТКОМБИНАТ ИМ. ИЛЬИЧА, ОАО, КОМСОМОЛЬСКОЕ РУДОВИДРАВЛЕНИЕ, ОАО	ИЛЬИЧ-СТАЛЬ	7,208.31 млрд	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ, ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
8 +6	УКРАВТО 	ЗАПОРОЖСКИЙ АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД, ЗАО, УКРАИНСКАЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ, АО, УКРАВТО-СЕРВИС, ООО, АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЦЕНТР ГОЛОСЕЕВСКИЙ, АВТОСАМИТ ЛТД, ООО, АВТОКАПИТАЛ, ОАО, АВТОМОБИЛЬНЫЙ ДОМ «УКРАИНА», СП	УКРАВТО	6,354.91 млрд	АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ, АВТОРЫНОК
9 +10	ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ГРУППЫ «ПРИВАТ» 	ДНЕПРОПЕТРОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД ИМ. ПЕТРОВСКОГО, ОАО, ДНЕПРОДЗЕРЖИНСКИЙ КОКСИЛИНИЧЕСКИЙ ЗАВОД, ОАО, БАЛТЕЙКОКС, ОАО, ДНЕПРОКОКС, ОАО, ЗАПОРОЖСКИЙ ЗАВОД ФЕРРОСПЛАВОВ, ОАО, СТАХАНОВСКИЙ ЗАВОД ФЕРРОСПЛАВОВ, ОАО, НИКОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД ФЕРРОСПЛАВОВ, ОАО, КОМИНТЕТ, ОАО, КРИВОРОЖСКИЙ ЖЕЛЕЗОРУДНЫЙ КОМБИНАТ, ОАО, СУХАЯ БАЛКА, ОАО, ОДЖИКИНЦЫВСКИЙ ГОК, ОАО, МАРГАНЕЦКИЙ ГОК, ОАО, ЮЖНЫЙ ГОК, ОАО	ПРИВАТ	5,872.53 млрд	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ, КОКСИЛИНИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ, ТРУБНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
10 -1	КОРПОРАЦИЯ «ИНТЕРПАЙП» 	КОРПОРАЦИЯ «НТИГ «ИНТЕРПАЙП»: ИНТЕРПАЙП НИЖНЕДНЕПРОВСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД, ОАО, ИНТЕРПАЙП НИКОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД БЕСШОВНЫХ ТРУБ NIKO TUBE, ЗАО; ИНТЕРПАЙП ПОДГОМОСЛОВСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД, ОАО, ИНТЕРПАЙП НИКОПОЛЬСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД, ОАО, ИНТЕРПАЙП НИКОПОЛЬСКАЯ ТРУБНАЯ КОМПАНИЯ, ЗАО, ИНТЕРПАЙП НИКОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД СТАЛЬНЫХ ТРУБ «ЮТИСТ», ЗАО	КОРПОРАЦИЯ «ИНТЕРПАЙП»	5,769.90 млрд	ТРУБНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

РЕЙТИНГ САМЫХ ДОРОГИХ БРЕНДОВ. FMCG ⁵					
Рей- тинг	Позиция в отрас- левом рейтинге	Стоимость бренда 2007 (\$ млн)	Бренд	Компания	Рынок
1	1	2 359,798	Киевстар	Киевстар ДЖ. ЭС. ЭМ, ЗАО	Мобильная связь
2	2	2 352,715	UMC*	Украинская мобильная связь, СП	Мобильная связь
3	1	1 058,757	Укртелеком	УКРТЕЛЕКОМ, ОАО	Рынок телекоммуникаций
4	1	958,030	Укртатнафта	«Укртатнафта», ЗАО	Нефтяной рынок
5	1	845,207	ЗАЗ	Запорожский автомобиле- строительный завод, ЗАО	Автомобилестроение
6	1	437,274	Nemiroff	Украинская водочная компания «NEMIROFF», ДП	Алкогольный рынок
7	2	425,807	SV	Группа компаний «СОЮЗ-ВИКТАН»	Алкогольный рынок
8	2	407,182	Богдан	Корпорация «Богдан»	Автомобилестроение
9	1	393,372	Наша Ряба	Мироновский хлебопродукт, ОАО	Мясоперерабатывающая промышленность
10	1	336,690	P&G	Проктер энд Гембл Украина, ПИИ ООО	Бытовая химия и парфюмерия. Мировые бренды в Украине*
11	1	333,403	Оболонь	Оболонь, ЗАО	Пивобезалкогольная промышленность
12	3	325,955	Хортица	ЛВЗ «Хортица» (Имидж холдинг, ДП)	Алкогольный рынок
13	1	290,112	УкрАВТО	Украинская автомобильная корпорация, АО	Авторынок. Импортёры
14	1	281,601	ROSHEN	Кондитерская корпорация «ROSHEN», ДП	Кондитерская промышленность
15	2	278,137	WOG	ТД «Континум-Галичина», ООО	Нефтяной рынок
* В настоящее время компания приняла решение о ребрендинге. Это последняя оценка стоимости бренда UMC					

⁵ Источник: Всеукраинская рейтинговая программа «ГВАРДИЯ»:
<http://www.kontrakty.com.ua/gvard/rating/brandy2007/brandy2007.html>

Приложение 4

ПРОГРАММА КУРСА «ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ»

Вступление.

Суть, предмет и задача курса.

Раздел 1. ОСОБЕННОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО РЫНКА.

Тема 1. Промышленный рынок. Его структура.

Промышленный и потребительский рынки. Определение промышленного маркетинга. Виды обменов на промышленном рынке. Структура промышленного рынка. Сравнительная характеристика промышленного и потребительского рынков. Общая характеристика потребителей на промышленном рынке. Спрос, его характеристики. Специфика спроса на промышленном рынке.

Тема 2. Поведение промышленного потребителя.

Факторы, которые влияют на поведение промышленного потребителя. Общая характеристика моделей поведения промышленного потребителя. Модель Sheth. Модель Webster & Wind. Модель Buygrid. Модель Dyadic Exchange.

Раздел 2. ПРОЦЕСС СНАБЖЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ.

Тема 3. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОЦЕССА СНАБЖЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ.

Основные этапы процесса снабжения. Закупочные центры. Организационная структура отдела снабжения. Основные концепции управления закупкой материалов. Причины закупок. Критерии принятия решения о закупке промышленных товаров. Проведение переговоров с поставщиками. Подходы к управлению малыми заказами.

Раздел 3. РАЗРАБОТКА РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ.

Тема 4. Маркетинговая среда предприятия на промышленном рынке.

Маркетинговая управленческая проблема, ее суть и значение. Составу маркетинговой среды предприятия. Микро- и макромаркетинговая среда. Методика анализа маркетинговой среды. Маркетинговые проблемы и возможности. Основные типы рисков. Стратегии поведения фирмы в маркетинговой среде (независимая, кооперативная, маневрирование).

Тема 5. Основы анализа конкурентной среды предприятия на промышленном рынке.

Основные подходы к анализу конкуренции. Структурный подход. Классификация рынков в зависимости от типа конкуренции и маркетинговые задачи предприятия.

Понятие рыночной силы фирмы. Неоклассический подход. Стратегии развития предприятия за М. Портером. Модель М. Портера для анализа конкуренции в области. Модель покомпонентного анализа конкурентов за Портером. Теория жизненного цикла рынка, родовые среды отраслей и маркетинговые задачи. Методика анализа конкуренции на рынке.

Тема 6. Сегментирование рынка.

Сегментирование рынка, его суть, цели и задачи. Роль сегментирования рынка в усилении конкурентных позиций предприятия. Связь сегментирования рынка с базовой стратегией развития организации. Сегментация рынка и этапы жизненного цикла товара. Основные этапы сегментирования рынка. Макро- та микросегментация рынка. Понятие базового, потенциального, вероятного и подготовленного рынков. Подходы к сегментации рынка. Методы сегментации рынка (априорная, кластерная, гибкая, покомпонентная, post hoc). Модели сегментации потребительского рынка. Модели сегментации промышленного рынка.

Тема 7. Отбор целевых рынков.

Понятие целевого рынка. Подходы к отбору целевых рынков. Анализ прибыльности и конкуренции на рынке. Алгоритм отбора целевых рынков. Стратегии охвата базового рынка.

Тема 8. Рыночное позиционирование.

Определение позиционирования, его цели и задача, связь с сознанием потребителя. Процедура разработки стратегии позиционирования. Типы стратегии позиционирования. Типы позиционирования марок на потребительском рынке. Типы позиционирования товаров на промышленном рынке. Позиционирование торговой точки. Позиционирование на международном рынке.

Тема 9. Конкурентные стратегии.

Понятие конкурентной стратегии. Виды конкурентных стратегий за Ф. Котлером. Их преимущества и ограничения. Особенности реализации на промышленном рынке.

Тема 10. Стратегии роста компании.

Понятие стратегии роста. Виды стратегий роста, их характеристика и особенности реализации на промышленном рынке.

Тема 11. Стратегии компании по отношению к маркетинговой среде. Международные стратегии промышленного предприятия.

Классы и типы стратегий по отношению к маркетинговой среде, их характеристика и условия реализации. Особенности имплементации стратегий на промышленном рынке.

Тема 12. Международные стратегии промышленного предприятия.

Международные аспекты деятельности промышленного предприятия в условиях глобализации и интернационализации хозяйственной деятельности. Факиры,

подталкивающие промышленный рынок к глобализации. Стратегии промышленного предприятия на международном рынке.

Раздел 4. РАЗРАБОТКА ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ.

Тема 13. Товарная стратегия предприятия.

Промышленный товар, его специфика. Товарный ассортимент и товарная номенклатура. Уровни промышленного товара, их характеристика. Брендинг на промышленном рынке. Жизненный цикл промышленных товаров и его связь с маркетинговой стратегией предприятия. Промышленная услуга.

Тема 14. Ценообразование в промышленном маркетинге.

Значение фактора цены на промышленном рынке. Основные этапы процесса ценообразования на промышленном рынке. Факторы ценообразования. Стратегии ценообразования. Методы ценообразования. Тактика ценообразования.

Тема 15. Распространение товаров на промышленном рынке.

Суть процесса распространения товаров. Каналы распределения. Классификация торговых посредников на промышленном рынке. Выбор оптимального канала сбыта. Этапы процесса продажи. Личная продажа как метод продвижения промышленных товаров. Электронная торговля. Товародвижение и сбытовая логистика.

Тема 16. Реклама на промышленном рынке.

Реклама в системе продвижения товаров на промышленном рынке. Суть, черты и функции рекламы на промышленном рынке. Цели рекламы на промышленном рынке. Определение средств распространения рекламы. Разработка творческой идеи рекламного обращения. Проверка эффективности рекламы. Формирование рекламного бюджета.

Раздел 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ. ЭТИКА В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Тема 17. Стратегическое планирование на промышленном рынке.

Стратегическое планирование: суть, уровни и специфика. Процесс стратегического планирования на промышленном рынке. Определение диверсификационной стратегии на промышленном рынке. Роль маркетинга в процессе стратегического планирования. Методы поиска маркетинговых возможностей.

Тема 18. Этические аспекты маркетинговой деятельности на рынке.

Взгляды на корпоративную ответственность. Основные положения этического кодекса маркетолога Американской маркетинговой ассоциации и Украинской ассоциации маркетинга.

Приложение 5

ПРИМЕР КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ УКРАИНЫ
«Киевский политехнический институт»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА
Кафедра промышленного маркетинга

Курсовая работа

по дисциплине: «Промышленный маркетинг»

на тему: «Разработка гипотезы маркетинговой стратегии СП «Укринтерм» на рынке
товаров из отопления и водоснабжения Украины»

Выполнила:
ст. гр. УМ-41
Мищенко Екатерина Викторовна
Зачетная книжка № УМ-4114

Проверил:
доцент, канд. эконом. наук
Зозулёв Александр Викторович

Защищено с оценкой:

Киев 2007

Содержание

Вступление	
Раздел 1. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СП «УКРИНТЕРМ» НА РЫНКЕ АВТОНОМНЫХ СИСТЕМ ОТОПЛЕНИЯ И ВОДОСНАБЖЕНИЯ	
1.1. Сжатая характеристика деятельности предприятия «Укринтерм» и его рынка.....	
1.1.1. Сжатая историческая справка деятельности СП «Укринтерм».....	
1.1.2. Анализ ситуации на рынке отопительных котлов	
1.2. Анализ внутренней среды	
1.3. Анализ товарного ассортимента СП «Укринтерм».....	
Выводы к 1 разделу	
Раздел 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ	
2.1. Анализ макросреды.....	
2.1.1. Политические факторы.....	
2.1.2. Экономические факторы	
2.1.3. Научно-технические факторы	
2.2. Анализ микросреды	
2.2.1. Потребители	
2.2.2. Конкуренция	
2.2.3. Поставщики и посредники	
2.2.4. Контактные аудитории	
2.3. Выводы за результатами анализа маркетинговой среды	
2.3.1. Сведенные таблицы факторов маркетинговой среды	
2.3.2. Выводы относительно маркетинговой возможности.....	
2.3.3. Анализ возможностей и угроз.....	
2.3.4. Результаты SWOT-анализа.....	
2.3.5. Оценка рисков предприятия и потребителя	
2.3.6. Релевантная модель конкурентного поведения.....	
Раздел 3. РАЗРАБОТКА ГИПОТЕЗЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ	
3.1. Рыночная стратегия	
3.1.1. Определение базовой стратегии развития	
3.1.2. Тип маркетинговой стратегии охватывания рынка.....	
3.1.3. Разработка стратегии позиционирования	
3.1.4. Стратегия роста.....	
3.1.5. Стратегия фирмы по отношению к среде	
3.1.6. Стратегия выхода на международный рынок	

3.2. Продуктовая стратегия	
3.2.1. Товарная политика	
3.2.2. Ценовая политика	
3.2.3. Сбытовая политика	
3.2.4. Продвижение	
3.3. Экономический анализ привлекательности целевого рынка	

Список использованной литературы	
---	--

Вступление

Актуальность темы. Наше государство в последние годы динамически развивается и приобретает черты современных европейских стран. Высокий статус обязывает Украину быть примером применения всего передового и наилучшего во всех сферах жизни. Коммунальное же хозяйство, к сожалению, находится в состоянии системного кризиса, для которого характерны проблема неплатежей, моральная отсталость и физическая изношенность оборудования для производства и доставки тепла. С коммунальными проблемами сталкиваются даже те, кто имеет возможность вложить большие средства у приобретения квартиры или помещения под офис в центральной части города.

Довольно странно, что современные системы автономного отопления лишь в последние годы начали органически дополнять центральное отопление. Следует заметить, что в автономном отоплении нет ничего нового. Первые шаги по делу внедрения современного автономного теплоснабжения были сделаны в середине девяностых годов прошлого века. Отечественный лидер в отрасли производства систем автономного теплоснабжения — «Укринтерм» — был пионером в этом деле.

Совместное предприятие «Укринтерм» начало свою деятельность на рынке отопления и водоснабжения в феврале 1994 года. За время своего существования предприятие занимало лидирующую позицию. Но в 2007 году на рынке Украины основные объемы продаж кроме СП «Укринтерм» обеспечили конкуренты фирм, которые работают на рынке автономного отопления по нескольку лет, — «Колви», «Провитерм», «Термо», Junkers, Beretta, Buderus и другие.

Также продолжают работать на рынке раньше менее известные на Украине торговые марки: Baxi, Ferroli.

Возникает проблема сохранения лидерства на рынке автономного отопления и водоснабжения. Следовательно, основное задание предприятия — не потерять покупателей и расширить систему сбыта, с последующим выходом на международный рынок, что обуславливает актуальность исследования.

Цель и задание исследования. Целью курсовой работы является усиление конкурентных позиций за счет продуктивно-рыночной стратегии СП «Укринтерм» на рынке товаров автономных систем отопления и водоснабжения Украины.

Для достижения поставленной цели предусмотрена постановка, формулировка и решение следующих **заданий**:

- анализ внешней (по отношению к предприятию) среды, куда входит не только рынок, но и политические, экономические, научно-технические и другие условия;
- анализ потребителей, как реальных, так и потенциальных;

- изучение существующих и планирование будущих товаров;
- планирование продвижения и сбыта товаров;
- обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта путем комбинации разного рода материальных стимулов, направленных на покупателей, агентов и продавцов;
- обеспечение ценовой политики и т. д.

Субъектом исследования является СП «Укринтерм», потребители и конкуренты.

Объектом исследования является совместное предприятие «Укринтерм» и рынок автономных систем отопления и водоснабжения.

Раздел 1. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СП «УКРИНТЕРМ» НА РЫНКЕ АВТОНОМНЫХ СИСТЕМ ОТОПЛЕНИЯ И ВОДОСНАБЖЕНИЯ

1.1. Сжатая характеристика деятельности предприятия «Укринтерм» и его рынка

1.1.1. Сжатая историческая справка деятельности СП «Укринтерм»

Сегодня «Укринтерм» — национальный лидер в отрасли автономного тепловодоснабжения, который имеет современную производственную базу, торговый дом, учебный центр. Через успешно функционирующую систему региональных партнеров они способны в кратчайшие сроки решать весь комплекс заданий, связанных с автономным тепловодоснабжением не только в любом уголке Украины, но и в России, Беларуси, Молдове.

Совместное предприятие «Укринтерм» было создано в феврале 1994 года.

Основным бизнесом является производство, комплектация, продажа, монтаж, пусконаладочные работы и сервисное обслуживание оборудования — котлов для автономного отопления и горячего водоснабжения, водонагревателей, насосного оборудования, труб, сантехнической арматуры, мембранных баков, комнатных термостатов и т. п.

Вместе с увеличением объемов продаж предприятие трансформировалось из строительно-монтажной фирмы в производственное предприятие, что выпускает современное отопительное оборудование:

- в мае 1999 года из нового сборочного конвейера сошел первый отечественный проточный отопительный водонагревательный прибор «Анна», мощностью 23 кВт для отопления и горячего водоснабжения, совместного производства СП «Укринтерм» (Украина) и «Шаффото и Мори» (Франция);
- в августе 2000 года была введена в эксплуатацию линия по производству модулей нагрева «Бернард» мощностью 120 кВт. Это первая автономная модульная котельная украинского производства;
- в августе 2001 взошел из конвейера газовый котел с чугунным теплообменником «Богдан», мощностью 35 кВт, 42 кВт и 50 кВт. Это общий проект СП «Укринтерм» с итальянской фирмой Gruppo Imag. Такая модификация котлов применяется для отопления зданий в диапазоне заданной мощности. Он полностью автоматизирован, имеет электронную систему воспламенения;
- 2002 год — начато производство газового настенного котла «София», предназначенного для отопления жилищных помещений небольшой площади в многоэтажных домах;

- 12 сентября 2002 год предприятие «Укринтерм» получило сертификат, который подтверждает соответствие системы качества международному стандарту ISO 9001: 2000;
- 15 мая 2003 года открыта линия по сбору газовых отопительных приборов типа «Elexia 2-20 ЗК», «Elexia 2-20 ВК» мощностью 20 кВт, из комплектующих французской фирмы «Шаффото и Мори».
- 17 февраля 2004 года СП «Укринтерм» отпраздновало 10-летний юбилей. [1]
- 17 мая 2007 года состоялось торжественное открытие нового завода из производства теплогенерирующего оборудования в г. Белая Церковь. [11]

1.1.2. Анализ ситуации на рынке отопительных котлов

С 2003 по 2006 год рынок отопительных котлов интенсивно развивается: по оценке специалистов, в 2006 году его объемы выросли на 30 %.

В стране возникло значительное количество регионов, которые показывают хорошую динамику продаж, тогда как раньше их жители практически не покупали отопительную технику — это Ровенская, Черкасская, Ивано-Франковская области, большой объем продаж отмечается и в южных регионах. [20]

По словам специалистов, активное развитие отечественного производства позволило украинской отопительной технике отобрать у импортеров около 70 % (по расчету в 2005 году рыночная судьба продукции отечественных производителей составляла 67,3 %, а в 2006 году — 76,8 %) — частица украинских производителей на котельном рынке из года в год растет. Абсолютная доля рынка, по расчету, равняется 24 %. На рис. 1.1. подана диаграмма абсолютной рыночной частицы. Относительная доля рынка, также по расчету, равняется 116,7 %.

Что касается параметров спроса, то рынок систем автономного отопления является достаточно большим с огромным потенциальным спросом по сравнению с количеством котлов, которые могут реализовать предприятия для обеспечения постоянной работы и роста объемов продаж. Весь рынок по отношению к предложенному оборудованию для автономного отопления и горячего водоснабжения можно определить как таковой, что развивается, потому что из-за отсутствия аналогичного

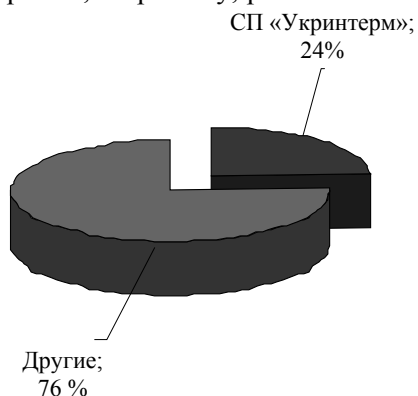


Рис. 1.1.
Диаграмма абсолютной рыночной доли

оборудования в прошлом, заполнить все его ниши возможно лишь за достаточно длительный период времени.

За последний год информированность населения о котлах значительно выросла — если раньше потребители покупали товар, значительно не вникая в подробности, то сегодня уже они интересуются основными техническими параметрами продукции, нюансами послепродажного сервиса, гарантиями производителя фирмы. [10]

Объемы производства отопительных котлов в Украине постоянно растут, но спрос на продукцию пока еще превышает предложение. Обратимся к статистическим данным: по данным Госкомстата, за 7 месяцев 2006 года в Украине было изготовлено 154,36 тыс. отопительных котлов, что на 84,5 % больше, чем за аналогичный период 2005 года. [20]

1.2. Анализ внутренней среды

Полное и сокращенное название:

Полное: Общество с ограниченной ответственностью «Совместное предприятие «Укринтерм»»;

Сокращенное: СП «Укринтерм»

Таблица 1.1.

Внутренние факторы СП «Укринтерм»

Внутренние факторы	
Организационно-правовые	Ресурсы
1	2
1. Форма собственности: коллективная	1. Финансовые. Уставный капитал составляет 6444,5 тыс. грн. Резервный капитал — 4382,7 тыс. грн. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) — 2258,1 тыс. грн. (См. дополнение Б)
2. Форма организации: общество с ограниченной ответственностью «Совместное предприятие «Укринтерм»	2. Интеллектуальные ресурсы. Руководством «Укринтерм» созданы все условия для развития работника, введенные моральные и материальные стимулы: «Человек года», «Лучший по профессии» и т. д. Высокий образовательный уровень лидеров СП «Укринтерм», их профессиональная компетентность, результативные действия по решению производственных и социальных задач, постоянное стремление к собственному усовершенствованию стимулируют творческое развитие коллектива. На предприятии созданная и функционирует система подготовки кадров. Силами «Укринтерма» в г. Белая Церковь

Окончание таблицы 1.1

1	2
	создан современный учебный центр с диагностическим оборудованием, где проходит учеба по энергосохраняющим технологиям в отоплении и теплоснабжении специалистов Украины, стран СНГ. Проводится учеба сотрудников непосредственно на фирмах –партнеров. Регулярно, в феврале каждого года, проводится аттестация всех сотрудников. Аттестация стимулирует деловую и творческую активность сотрудников
3. Организационная структура. Анализируя организационную структуру общества с ограниченной ответственностью можно сказать, что организационная структура управления создана по функциональному принципу, иерархическая, с достаточно глубоким разделением труда, с закреплением обязанностей и полномочий в организации. Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Общее управление предприятием осуществляет Генеральный директор с помощью Координационного совета по качеству и Уполномоченного представителя Высшего руководства по качеству (ВРК). Генеральному директору подчиняются главный бухгалтер, технический директор, коммерческий директор, главный специалист из качества, деловод, экономист, административно-хозяйственный отдел, гостиница «Визит». Более детально организационную структуру СП «Укринтерм» видно из схемы 1.1	3. Информационные. Предприятие предоставляет возможность потребителям ознакомиться с номенклатурой товара, характеристиками продукции, ценами и тому подобным через официальный сайт «Укринтерм» (www.ukrinterm.com.ua), что постоянно обновляется. Другими информационными источниками выступают многообразные справочники, открытки, буклеты, каталоги. Также СП «Укринтерм» поддерживает издание журнала «Новая тема», в каждом номере которого публикуются материалы о продукции СП «Укринтерм»; организует публикации об энергосбережении и экономической целесообразности автономного отопления и горячего водоснабжения в региональных общественных газетах на примере продукции СП «Укринтерм»
4. Кадровая политика. У организации планируют процессы по установлению потребности в персонале, оценке компетенции и квалификации при приеме на работу. Для каждого работника организации установлены обязанности, полномочия и требования к квалификации и компетенции, которые определяют необходимость в учебе и повышении квалификации	4. Трудовые ресурсы. На предприятии сегодня работает 153 человека, а в целом на Украине в системе «Укринтерм», включая смежников и партнеров, работают более 2580 человек. [11]

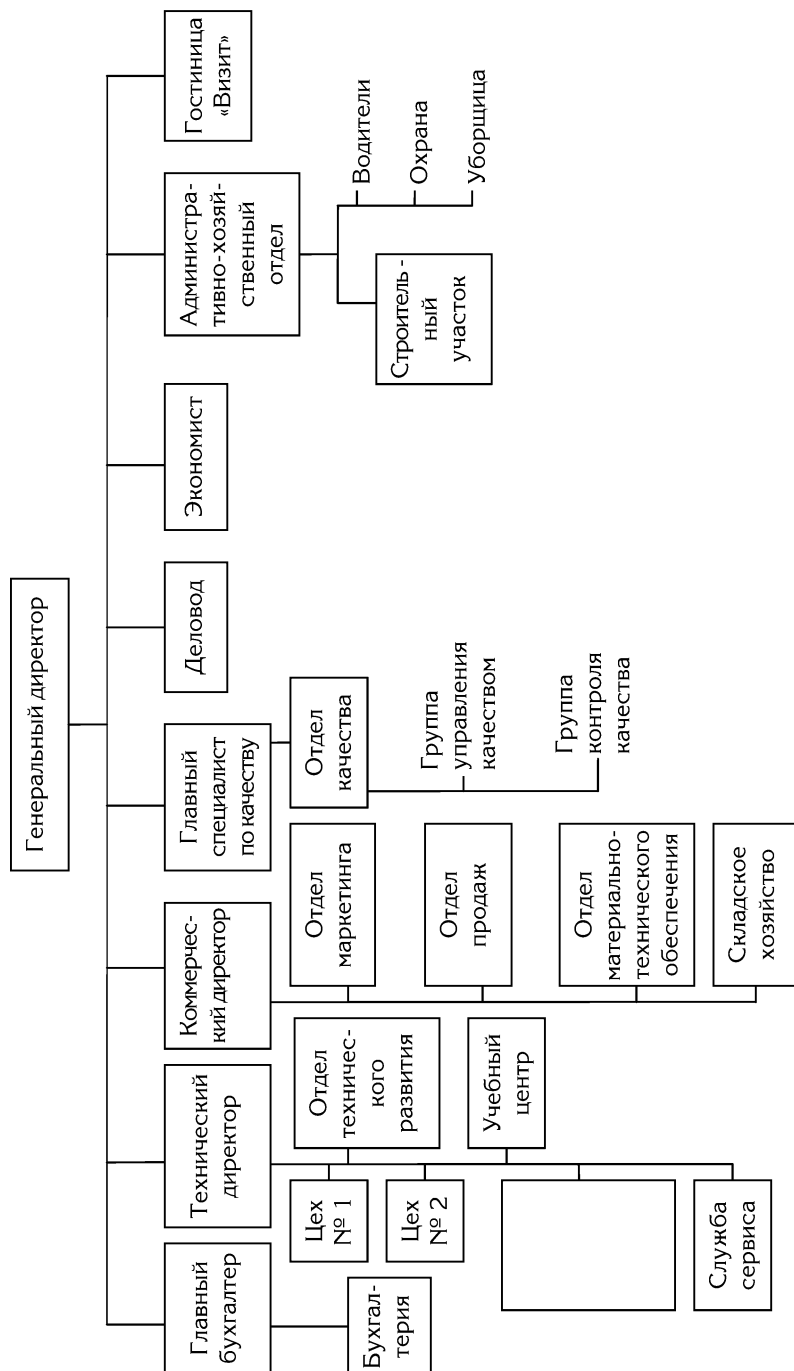


Схема 1.1.
Организационная структура СП «Укринтерм»

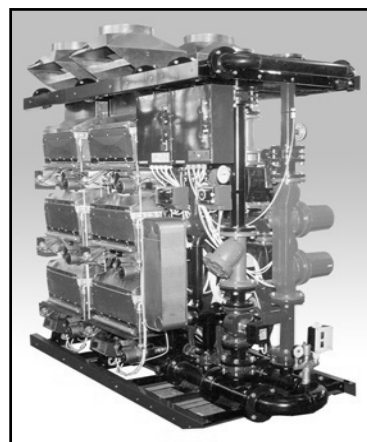
1.3. Анализ товарного ассортимента СП «Укринтерм»

СП «Укринтерм» является одним из мощных производителей отопительной техники и водоснабжения в Украине. На предприятии изготавливается следующий ассортимент продукции: настенные нагревательные автоматизированные аппараты «Елексия»; аппарат отопительный газовый «Надежда»; котлы отопительные водонагревательные напольные «Богдана-35»; «Богдан-42», «Богдан-50», «Богдан-80» и «Богдан-100»; модульные котельные установки системы «Укринтерм»; сигнализаторы газа; аппараты отопительные газовые «София»; станции водоснабжения «Гидрожет»; котлы отопительные водогреющие «Укринтерм-13» (см. табл. 1.1, а также дополнение А). А также предоставляются следующие услуги: доставка, монтаж оборудования (для зданий любого типа, сооружений), наладочные работы, сервисное обслуживание (техническое и профилактика), гарантия (см. табл. 1.2). [11]

Проанализировав ширину и глубину товарного ассортимента СП «Укринтерм», мы должны выбрать товар, который мы будем рассматривать на рынке отопительных котлов. Таким товаром являются модульные котельные установки системы «Укринтерм», а именно весь ее ассортимент, который выпускается на данном предприятии.

Модульные котельные установки предназначены для теплоснабжения и горячего водоснабжения производственных, жилищных и общественных зданий и сооружений. Они могут быть в отдельном помещении, пристроенными, крышными или встроенными. Нормативный срок строительства котельной, мощностью, например, 24 Мвт, на базе блоков полной заводской готовности составляет 10–12 недель. [1]

За видом используемого топлива разделяются на газовые, электрические, жидкотопливные (например, используют дизельное топливо), твердотопливные (угольные), комбинированные (газ + угольные) и т. д. Кроме этого, отопительные котлы разделяются за тепловой мощностью, по функциональному назначению (одноконтурные или двухконтурные: первые применяются только в качестве источника, вторые — еще и для подогрева воды). Котельные установки монтируются из изготовленных в заводских условиях модулей в количестве и номенклатуре, определенном заказчиком, и могут располагаться в встроенных, пристроенных, надстроенных и отдельно стоящих помещениях в соответствии с действующими строительными нормами.



Котельные установки работают на природном газе по ГОСТ 5542. В состав котельной установки входит определенное количество модулей нагрева, что задается конкретным проектом (это проточные безинерционные газовые аппараты (водонагреватели) в шкафном исполнении, которые осуществляют нагрев воды в системе отопления). [8, ст. 2]

Таблица 1.2.

Описание товарного ассортимента

Аппарат отопительный газовый «Алексия»				Котлы отопительные водогреющие напольные «Богдан»	Модульные котельные установки системы «Укринтерм»				«РОСЬ» конвекторы отопительные газа	Аппараты отопительные газа	Сигнализатор газа	Автоматическая установка водоснабжения
Мощность — 28 кВт	Мощность — 23 кВт	Мощность — 20 кВт	Мощность — 35 кВт	«крыше модульные котельные установки»	«передвижные модульные котельные установки»	«подвальные модульные котельные установки»	встроенные модульные котельные установки	• КОГ-2; • КОГ-3	«СОФИЯ»	«АИСТ» «АИСТ-2»	«ГИДРО-ДУЖЕТ»	
			Мощность — 42 кВт									
			Мощность — 50 кВт									• за тепловой мощностью • за видом используемого топлива • за функциональным назначением
			Мощность — 80 кВт									• 100 л/хв • 150 л/хв • 200 л/хв
			Мощность — 100 кВт									• 80 кВт • 160 кВт • 240 кВт • 360 кВт • 480 кВт

В систему может входить следующее оборудование:

- регуляторы модулей — предназначенные для регуляции температуры и осуществления циркуляции воды в системе отопления в зависимости от погодных условий. Эти модули регулируют температуру воды в системе отопления в зависимости от внешней температуры;
- модули приготовления горячей воды — предназначенные для приготовления воды для горячего водоснабжения;
- модули постоянной температуры — предназначенные для осуществления циркуляции воды с постоянной температурой. Эти модули применяются для: подключения тепловых завес, систем вентиляции и технологических установок, которые имеют встроенную регуляцию;
- комплект немодульных элементов — комплектующие приборы и элементы, предназначенные для сборника отдельных модулей в котельную установку, — боковые панели, шкаф управления, автоматический прибор для удаления воздуха, соединительный водород и газовые трубы, электрический кабель, комплект прокладок и болтов с гайками и шайбами и т. д.;
- комплект модульной вставки КМВ — используется в случае непарного количества модулей нагрева при расположении их в два ряда — он устанавливается напротив крайнего непарного модуля нагрева.

Модульная котельная установка складывается из функциональных блоков полной заводской готовности — модулей нагрева (80, 100, 120, 240, 360 и 480 кВт) модулей горячего водоснабжения (100, 150 и 200 л/хв.) и модулей-регуляторов системы отопления (до 900 кВт), а также модулей для подключения многообразного технологического оборудования и комплекта аксессуаров для монтажа.

Модели легко соединяются между собой фланцами в котельной, обеспечивая отопление и горячее водоснабжение в пределах заданных мощностей. Такое строение котельной позволяет из относительно небольшого числа функциональных модулей смонтировать более, чем 800 многообразных за мощностью и набором функций котельных.

Многочисленные потребители ежегодно получают существенную экономию расходов на электроснабжение — в среднем на одной котельной (0,6-0,8 Мвт) за один год эксплуатации экономится до 30000 нм³ газа и до 5000 кВт · час электроэнергии по сравнению с традиционными схемами теплоснабжения. [4, ст. 2]

СП «Укринтерм» является отечественным лидером на рынке отопления и водоснабжения в Украине. Основными наиболее опасными конкурентами являются «Колви», «Провитерм», «Термо».

По сравнению с конкурентами модульные котельные установки СП «Укринтерм» имеют как сильные, так и нейтральные стороны (см. табл. 1.3). Проанализируем сильные стороны общества по изготовлению котельных. СП «Укринтерм»

имеет такие конкурентные преимущества, как цена, гарантия, мощность, модельный ряд, возможность ремонта без остановки котельного оборудования. Предоставление услуг, таких как сервисное обслуживание, наладочные работы и т. д., затраты на электроэнергию, масса, габаритные размеры и др., по сравнению с конкурентами является нейтральными сторонами.

Таблица 1.3.

Описание ассортимента услуг

	ШИРИНА					
	Доставка	Монтаж оборудования	Наладочные работы	Сервисное обслуживание	Гарантия	Проектирование
ГЛУБИНА	Внутренне-городская; Междугородная; Межобластная	Для зданий любого типа Для сооружений	Пуско-наладочные работы Режимно-наладочные работы	Техническое обслуживание; Профилактика	6 месяцев; 12 месяцев; 18 месяцев; 24 месяцев; 30 месяцев	

Таблица 1.4.

Сравнительный анализ технико-экономических характеристик модульных котельных установок конкурентов

№ п/п	Характеристики товара	Товары/марки конкурентов				S (сильная сторона)
		СП «УКРИНТЕРМ»	«Колви»	ЗАО «ТЕРМО»	«Провитерм»	
1	2	3	4	5	6	7
1	Цена	низкая	средняя	средняя	высокая	У
2	Сервисное обслуживание	Доставка, наладочные работы, монтаж, установка, проектирование модульной котельной	Доставка, наладочные работы, монтаж, установка, проектирование модульной котельной	Доставка, наладочные работы, монтаж, установка, проектирование модульной котельной	Доставка, наладочные работы, монтаж, установка, проектирование модульной котельной	Нх

Окончание таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6	7
3	Затраты на электро-энергию	низкие	низкие	высокие	средние	Нх
4	Гарантия, месяцев	30	24	12	24	У (min 20 %)
5	Количество степеней защиты при газовой автоматике	8	8	6	8	Нх
6	Масса, кг	160–2500	160–3700	1600–7300	350–13000	Нх
7	Высота, мм	1697/2200	1500/2100	2800	2500	Нх
8	Ширина, мм	1005	1000	2400–2500	1100	Нх
9	Длина, мм	711–5500	650–4000	3000–6500	6200–11820	Нх
10	КПД %	90	92	90	92	Нх
11	Мощность, кВт	от 80 до 2000	от 150 до 740	от 150 до 600	от 120 до 650	У (min 38,3 %)
12	Тип топлива	Природный газ	Природный газ	Природный газ	Природный газ	Нх
13	Номинальное давление газа, Па	1274 / 1970	1274 / 1960	1274 / 1960	1274 / 1950	Нх
14	Модельный ряд модульных котельных установок	80	30	20	30	У (min 62,5 %)
15	Возможность ремонта без остановки котельного оборудования	+	-	-	-	У

Определим три уровни модульных котельных установок системы «Укрин-терм» из позиции особенностей процесса восприятия потребителем:

- **товар по замыслу** — средство для теплоснабжения и горячего водоснабжения производственных, жилищных и общественных зданий и сооружений;
- **товар в реальном выполнении** — модульные котельные установки СП «Укринтерм» упаковываются в полиэтиленовую пленку, обшиваются деревянной упаковкой. Ограждающие конструкции (здание котельной) собирается на базе каркаса, который обшивается внутри оцинкованным стальным листом, внешне — профилированным стальным листом со специальным внешним покрытием, полимерными материалами или окрашенные краской для внешних поверхностей. Внутри закладываются изоляционные материалы, паро-барьерные и гидро-барьерные пленки. В результате, подобного типа конструкция имеет хорошие теплогидроизоляционные качества, предусматривает широкий выбор цветной гамы, долговременный срок эксплуатации.

В котельных могут предусматриваться: необходимые административно-бытовые, складские помещения, мастерские и т. д.

Марочный знак:



Основные технические характеристики и габаритные размеры представлены в таблице 1.5.

На предприятии СП «Укринтерм», при консультативной поддержке BUREAU VERITAS, разработана, внедрена, сертифицированная Система Экологического Менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.[11]

Товар с подкреплением — «Укринтерм» успешно решает весь комплекс заданий автономного тепловодоснабжения: осуществляет доставку на протяжении суток, монтаж оборудования (для зданий любого типа, сооружений), пуско-наладочные работы, сервисное обслуживание (техническое и профилактика), учеба персонала в учебном центре. Проектная группа проконсультирует вас о возможностях использования оборудования для каждого конкретного объекта.

Монтажный участок выполняет работы по монтажу и пуско-наладке оборудования для отопления, горячего и холодного водоснабжения и также газопроводов низкого давления.

Сервисные работы и координацию действий региональных служб сервиса проводит дочернее предприятие «Сервисукринтерм». [11], [7, ст. 90]

Таблица 1.5.

Технические характеристики и габаритные размеры

Наименование	Единица измерения	Значение
Основные технические характеристики:		
Номинальная тепловая мощность	кВт	80-2000
Диапазон регуляции мощности отопления	кВт	72-1080
Коэффициент полезного действия	%	90
Тип газа	-	Природный
Номинальное давление газа	Па	1274 (1970)
Максимальное рабочее давление теплоносителя	Мпа (бар)	0,6 (6)
Максимальная температура теплоносителя	°С	95
Максимальная температура воды в контуре ГВС	°С	55
Максимальное давление в контуре ГВС	Мпа (бар)	0,6 (6)
Характеристика электропитания	В/Гц	380/50
Максимальная электрическая мощность	Вт	600-8000
Габаритные размеры:		
высота	мм	1697/2200
ширина	мм	1005
длина	мм	711-5500
масса	кг	160-2500

Выводы к 1 разделу

Таким образом, проанализировав рынок автономного отопления можно сделать вывод, что он является достаточно большим с огромным потенциальным спросом по сравнению с количеством котлов, которые могут реализовать предприятия для обеспечения постоянной работы и роста объемов продаж. Весь рынок по отношению к предлагаемому оборудованию для автономного отопления и горячего водоснабжения можно определить как таковой, что развивается, потому что из-за

отсутствия аналогичного оборудования в прошлом, заполнить все его ниши возможно за достаточно длительный период времени.

Проанализировав технико-экономические характеристики модульных котельных установок конкурентов, можно отметить, что параметры украинской продукции отвечают требованиям иностранных потребителей.

Однако, адаптирование отопительных аппаратов, изготовленных в Украине, к экстремальным условиям (перепадам давления газа в сетях, отключением электроэнергии и другое) предоставляет значительное преимущество украинским производителям над иностранными дистрибьюторами. Для того чтобы сохранить лидирующие позиции в отрасли недостаточно иметь благоприятную внутреннюю среду предприятия, необходимо также учитывать влияние маркетинговой среды на деятельность фирмы.

Раздел 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

2.1. Анализ макросреды

2.1.1. Политические факторы

Рассмотрим, как влияет политическая и правовая среда на маркетинговую деятельность СП «Укринтерм». Для исследования управленческой возможности были отобраны политико-правовые факторы (табл. 2.1)

Табл. 2.1.

Предварительная таблица политико-правовых факторов

№	Фактор	Угроза	Возможность
1	Экономическая и политическая нестабильность в Украине после выборов и изменение власти	-	
2	Украина не входит в состав ВТО	-	
3	Тесные экономические связи Украины с государствами СНГ		+
4	Госкомитет Украины по делам градостроения и архитектуры разработал и ввел в строй «Рекомендации по проектированию модульных котельных установок, размещаемых в верхних частях зданий, которые используют как топливо, так и природный газ»		+

Выходя из таблицы 2.1, мы можем сказать следующее, что политическая нестабильность в Украине после выборов и правительственных изменений является наибольшим негативным фактором, который влияет на процессы развития бизнеса. Он включает в себя нестабильность законодательных актов, которые отражаются на нормальной деятельности предприятий. Постоянное изменение власти не приводит к позитивным сдвигам в экономике, а наоборот, тормозит процесс ее развития. Потому необходимо искать способы, с помощью которых изменения в политике государства катастрофически не влияли бы на деятельность компаний. Возможным решением этой проблемы является выход предприятия на мировой рынок, поиск инвесторов.

Украина не входит в состав ВТО, что значит применение к отечественным товарам многообразных инструментов экспортных ограничений — это негативно влияет на международные связи предприятия. Было бы хорошо создать условия для вступления в ВТО. Всемирная организация торговли (ВТО) — это ведущая международная экономическая организация, членами которой уже сегодня есть

150 стран, на долю которых приходится около 96 % объемов мировой торговли. После присоединения ряда стран, которые сейчас являются кандидатами на вступление, в рамках ВТО будет осуществляться почти весь мировой торговый оборот товаров и услуг. Хотя переговорный процесс является непростым и, как правило, длительным, после присоединения Украины к ВТО, она смогла бы получить все преимущества членства в данной организации.

Украина является членом ООН. Это значит, что она признает и выполняет устав ООН, международное право, которые регулируют межгосударственные отношения, в том числе и экономические. Международные экономические отношения имеют для экономического развития Украины существенное значение. Рациональное использование преимуществ международных экономических отношений предусматривает интегрированность экономики Украины в мировое хозяйство.

Однако Украина находится на переходной стадии развития экономики. Как суверенное государство она еще не имеет достаточного опыта налаживания экономических связей со странами мирового содружества. Это сдерживает процесс интеграции национальной экономики в мировое хозяйство. Кроме того, после распада СССР структуры, с помощью которых осуществлялась в нем внешнеэкономическая политика, были ликвидированы, а новых органов, которые могут проводить на всех хозяйственных уровнях национальную внешнеэкономическую политику Украины, пока еще недостаточно. На государственном уровне на сегодня работают лишь Министерство внешнеэкономических связей Украины, Государственный таможенный комитет, Национальный банк Украины и тому подобное.

Украина традиционно занимает ведущее место среди государств СНГ относительно развития внешнеэкономических связей. Это предопределяется наличием весомых объективных материальных предпосылок, которые содействуют развитию внешнеэкономических связей: природных ресурсов, производственных мощностей, трудовых ресурсов, транспортного обеспечения и тому подобное.

Тесные экономические связи Украины с государствами СНГ дают возможность увеличить объемы экспортных операций к этим странам.

Госкомитет Украины по делам градостроения и архитектуры разработал и ввел в строй «Рекомендации по проектированию модульных котельных установок, размещаемых в верхних частях зданий, которые используют как топливо, так и природный газ». Этот нормативный документ регламентирует массовое применение «кровельных» котельных для жилищных и общественных зданий. Также это создает условия для расширения ассортимента продукции.

Рассмотрим теперь таблицу 2.2.

Таблица 2.2.

Итоговая таблица политико-правовых факторов

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Альтернативные варианты решения проблемы или реализации возможности
Угрозы			
1	Экономическая и политическая нестабильность в Украине после выборов и изменения власти	19	Выйти из рынка Украины, завоевать рынок другой страны
2	Украина не входит в состав СТО	16	Пытаться создать условия для вступления у ВТО
Возможности			
3	Тесные экономические связи Украины с государствами СНГ	18	Заниматься экспортом в страны СНГ
4	Госкомитет Украины по делам градостроения и архитектуры разработал и ввел в строй «Рекомендации по проектированию модульных котельных установок, размещаемых в верхних частях зданий, которые используют как топливо, так и природный газ»	17	Расширение ассортимента продукции

2.1.2. Экономические факторы

Знание экономической среды позволяет субъектам рынка снизить коммерческий риск и более качественно осуществлять краткосрочное и долгосрочное планирование своей деятельности. Были отобраны экономические факторы (таблица 2.3).

Колебание курса евро (предприятие при сборке котлов использует зарубежные составляющие) является негативным экономическим фактором маркетинговой среды, и цены на продукцию корректируются СП «Укринтерм» в зависимости от курса валюты оплаты импортных поставок для обеспечения безубыточности продаж. Потому следует перейти на использование отечественных составляющих при сборке котлов. Подорожание металлопродукции на 7 % также являлось негативным и достаточно существенным фактором, поскольку металл используется для производства некоторых составляющих систем автономного отопления.

Таблица 2.3.
Предварительная таблица экономических факторов

№ п/п	Фактор	Угроза	Возможность
1.	Рост курса евро на 9 %	-	
2.	Подорожание металлопродукции на 7 %	-	
3.	Неудовлетворительная работа и постоянный рост цен на услуги коммунальных служб на 59 %		+
4.	Рост доходов малого и среднего бизнеса на 17 %		+
5.	Рынок является достаточно большим с огромным потенциальным спросом по сравнению с количеством котлов, которые может реализовать предприятие для обеспечения постоянной работы и роста объемов продаж на 30 %		+
6.	Рост объемов строительства на 10 %		+
7.	Рост темпов газификации на территории Украины на 9 %		+

Неудовлетворительная работа и постоянный рост цен на 59 % на услуги коммунальных служб (тепловых сетей) обуславливает тенденции к автономности в отоплении и горячем водоснабжении.

Увеличение доходов малого и среднего бизнеса на 9–23 % будет способствовать росту спроса на модульные котельные установки. Номинальные доходы населения за январь 2007р. сравнительно с январем 2006р. увеличились на 43,8 %. Имеем доходы, которые могут быть использованные населением на приобретение товаров и услуг, увеличились на 44,1 %, а реальные имеем, определенные с учетом ценового фактора, по уточненным данным, — на 28,3 %. [20]

Рынок является достаточно большим с огромным потенциальным спросом по сравнению с количеством котлов, которые может реализовать предприятие для обеспечения постоянной работы и роста объемов продаж. На Украине приблизительно 63 % жилых домов и общественных зданий в газифицируемых районах, где можно установить автономные котлы для отопления, — это 6,2 млн. зданий, из которых 228 тыс. многоэтажные.

Если треть из них будет переведена на автономное отопление на протяжении следующих 10 лет, то это равно годовому размеру рынка в 6750 кровельных автономных котельных установок и 61500 автономных котлов в год.

Рост объемов строительства является позитивным фактором, что влияет на постоянный рост динамики продаж отопительной техники, поскольку показывает рост экономического благосостояния населения. Рост темпов газификации на территории Украины (особенно в западных областях) является позитивным фактором. Поэтому нужно увеличить предложение своего товара на новой территории. [20]

Табл. 2.4.

Итоговая таблица экономических факторов

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Альтернативные варианты решения проблемы или реализации возможности
Угрозы			
1	Рост курса евро на 9 %	17	Использовать отечественные составляющие при сборнике котлов
2	Подорожание металлопродукции на 7 %	20	Ограничить выпуск металло-содержащих котельных
Возможности			
3	Неудовлетворительная работа и постоянный рост цен на услуги коммунальных служб на 57 %	20	Способствует покупке отопительного оборудования
4	Рост доходов малого и среднего бизнеса на 17 %	15	Предложение новых видов модульных котельных установок
5	Рынок является достаточно большим с огромным потенциальным спросом по сравнению с количеством котлов, которые может реализовать предприятие для обеспечения постоянной работы и роста объемов продаж на 30 %	20	Увеличить объем выпуска продукции
6	Рост объемов строительства на 10 %	20	Предлагать новым домам свой товар
7	Рост темпов газификации на территории Украины на 9 %	18	Предлагать свой товар новой территории

2.1.3. Научно-технические факторы

Таблица 2.5.

Предварительная таблица научно-технических факторов

№	Фактор	Угроза	Возможность
1	Адаптированность отопительных аппаратов, изготовленных в Украине, к экстремальным условиям		+

Адаптированность отопительных аппаратов, изготовленных в Украине, к экстремальным условиям (перепадам давления газа в сетях, отключением электроэнергии и др.) привлекает потребителей.

Таблица 2.6.

Итоговая таблица научно-технических факторов

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Альтернативные варианты решения проблемы или реализации возможности
Возможности			
1	Адаптированность отопительных аппаратов, изготовленных в Украине, к экстремальным условиям	19	Продавать товары на рынке Украины

2.1.4. Анализ естественной среды

Таблица 2.7.

Предварительная таблица естественной среды

№	Фактор	Угроза	Возможность
1	Зависимость от сезонной деловой активности	-	

Зависимость от сезонной деловой активности. Наиболее заинтересованных потребителей в модульных котельных установках с августа до декабря. Менее всего заинтересованных потребителей в модульных котельных установках с января до июля.

Таблица 2.8.

Итоговая таблица научно-технических факторов

№	Фактор	Коэффициент значимости	Альтернативные варианты решения проблемы или реализации возможности
Угрозы			
1	Зависимость от сезонной деловой активности	8	Планирование заказов, планирование рабочего графика, подбор рекламодателей относительно сезонной рекламы

2.2. Анализ микросреды

2.2.1. Потребители

Основными потребителями продукции являются:

- застройщики (жилищные кооперативы, УКБ, предприятия) жилищных и общественных зданий, офисов, магазинов;
- предприятия, организации, которые проводят реконструкцию зданий, а также систем теплоснабжения с целью улучшить качество отопления и уменьшить расходы тепло (офисы предприятий, бюджетных организаций, магазины, гостиницы, школы, больницы).

Базовый рынок СП «Укринтерм» может быть сформированный как рынок теплоснабжения и горячего водоснабжения производственных, жилищных и общественного зданий и сооружений. В нем мы можем выделить ряд потенциальных рынков: рынок горячего водоснабжения и рынок теплоснабжения. В свою очередь, рынок теплоснабжения и горячего водоснабжения разделяется на модульные котельные установки, аппараты отопительные газовые, автоматические установки водоснабжения, станции водоснабжения. Дальше, данный потенциальный рынок мы можем детализировать, выделив лишь потребителей на промышленном рынке. Более детально видно из схемы 2. 1. [3, ст. 40]

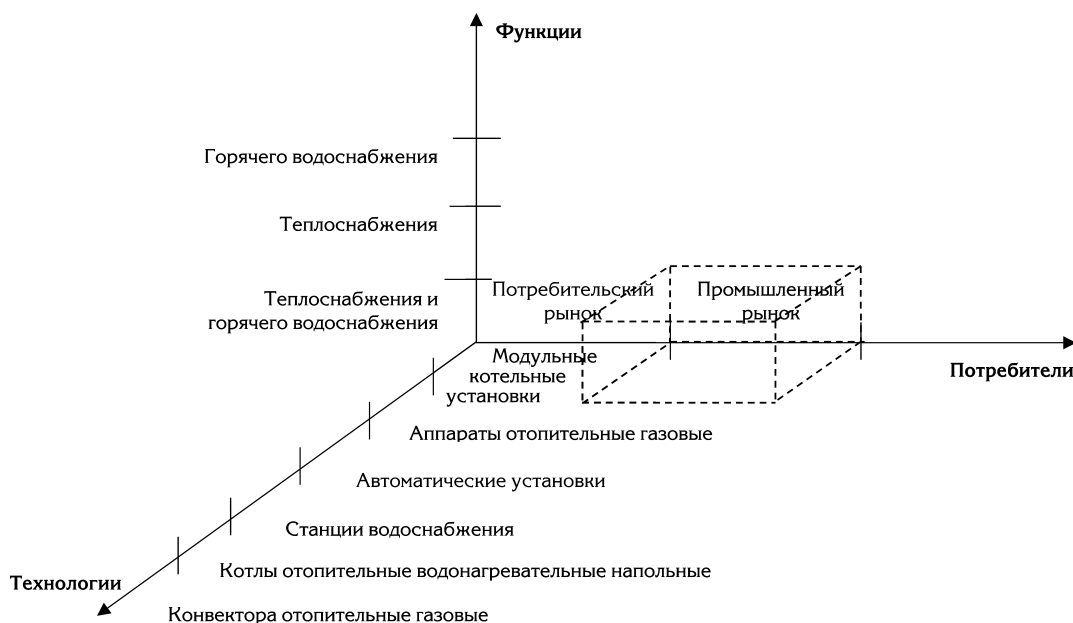


Схема 2.1.

Макросегментация базового рынка СП «Укринтерм»

СП «Укринтерм» является предприятием, которое предоставляет товары и услуги теплоснабжения, горячего водоснабжения и удовлетворяет потребности промышленных потребителей.

Таблица 2.9
Мотивационное поле

Мотив	Потребность	Элементы комплекса маркетинга
Защищенность и уверенность	Консультации и советы специалистов	Услуги (например, проектирование)
Ощущение духовной близости	Личная симпатия к поставщику	Персональные продажи
Защищенность	Лицензирование продукции, сертификация качества	Товар

Таблица 2.10
Описание целей организации

Цели	Способы достижения	Элементы комплекса маркетинга
Уменьшение себестоимости модульных котельных установок	Покупка дешевых комплектующих	Товар, цена
Предоставление детальной информации о модульных котельных установках	Личные консультации заказчикам нашей продукции	Продвижение
Получение прибыли	Рекламная компания	Цена
Увеличение сбыта, увеличение рыночной доли	Рекламная компания	Товар, цена
Информирование потребителя, формирование первичного спроса	Реклама, многообразные консультации	Товар
Напоминание потребителю	Реклама, выставки и другие мероприятия	Товар

Развитие отрасли капитального строительства в последнее время характеризуется увеличением объектов, которые возводятся, но основные объемы строительства пока еще сосредоточены в больших городах, значительными объемами гражданского строительства характеризуется г. Киев. Вместе с развитием строительства происходит внедрение новых технологий и обновления отрасли монтажно-установочных работ.

Таблица 2.11

Объяснение переменной сегментации

№ п/п	Переменная сегментации	Значение переменной сегментации	Отличия в рыночном поведении	Необходимы отличия в комплексе маркетинга
1	Отраслевая	Отрасль	Строительство	Большая интенсивность покупок
			Все другие отрасли хозяйства	Покупка проводится только раз в 10–15 лет
2	Характеристики организации — покупателя	Форма собственности	Частная	Неограниченные государственными формальностями
			Государственная	Ограниченные государственными формальностями, продукция обязательно должна отвечать государственным стандартам
		Финансовое положение	Хорошее	Продажа по предоплате
			Плохое	-

Таблица 2.12

Описание профилей рыночных сегментов

Профиль	Особенности рыночного поведения	Особенности комплекса маркетинга	Объем рыночного сегмента			
			Количественное выражение		Стоимостное выражение	
			шт	%	шт	%
1	2	3	4	5	6	7
Предприятия строительной промышленности частной формы собственности с хорошим финансовым положением	<ul style="list-style-type: none"> поиск оригинальных идей большие объемы заказов перспективность, стабильность 	Товар, цена	85	40,7	20315000	40,7
Предприятия строительной промышленности частной формы собственности с удовлетворительным финансовым положением	-	-	0	0	0	0

Окончание таблицы 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Предприятия строительной промышленности государственной формы собственности с плохим финансовым положением	-	-	0	0	0	0
Предприятия строительной промышленности государственной формы собственности с хорошим финансовым положением	<ul style="list-style-type: none"> • постоянные непрерывные заказы • перспективность, стабильность 	Товар, цена	82	39,2	19598000	39,2
Предприятия всех других отраслей хозяйства частной формы собственности с хорошим финансовым положением	<ul style="list-style-type: none"> • купля проводится только раз в 10–15 	Товар, цена	23	11	5497000	11
Предприятия всех других отраслей хозяйства частной формы собственности с удовлетворительным финансовым положением	-	-	0	0	0	0
Предприятия всех других отраслей хозяйства государственной формы собственности с хорошим финансовым положением	<ul style="list-style-type: none"> • малые и средние объемы продажа 	Товар, цена	19	9,1	4541000	9,1
Предприятия всех других отраслей хозяйства государственной формы собственности с удовлетворительным финансовым положением	-	-	0	0	0	0
Всего:			209	100	49951000	100

СП «Укринтерм» работает в четырех сегментах, для которых разрабатывается свой комплекс маркетинга. В курсовой работе рассмотрен сегмент для предприятия строительной промышленности частной формы собственности с хорошим финансовым положением.

2.2.2. Конкуренция

Согласно модели М. Портера, выделяют пять факторов, которые определяют внутреннюю привлекательность долгосрочной прибыли, которую предприятие может получить на рынке или в его сегменте: конкуренты, которые уже работают на данном рынке, потенциальные участники рынка, товары — субституты, потребители и поставщики. [2, ст. 92]

1. На рынке Украины в 2006 году основные объемы продаж кроме СП «Укринтерм» обеспечили конкуренты фирмы, которые работают на рынке автономного отопления по несколько лет, — Junkers, Beretta, Protherm, Vaillant и Ardo, а также «Маяк» (ТМ «Термия») и каховская фирма «Термолюкс» и другие (см. диаграмму 2.1).



Диаграмма 2.1.

Микросегментация рынка модульных котельных установок

Основными конкурентами на рынке отопления и водоснабжения являются «Колви», «Провитерм», «Термо».

Ведущей компанией в Украине в области отопления есть дочернее предприятие (ДП) «Провитерм Украина», что начало работу в апреле 2000 г.

Основатели ДП «Провитерм Украина» — компании Saunier Duval (Франция) и Protherm (Чехия — Словакия) является бесспорными лидерами европейского рынка по разработке и производству самого современного отопительного оборудования и входят в Vaillant Group — наибольшего производителя котлов в Европе.

ДП «Провитерм Украина» сегодня не только предлагает украинскому рынку самый широкий ассортимент котлов с наилучшим соотношением цена/качество, но и производит нескольких типов оборудования Protherm в Украине. О высоком качестве украинских котлов Protherm, которые поставляются партнерам, как в Украину, так и в соседнюю Россию и в далекий Китай, о чем свидетельствует Диплом «Киевское качество», засвидетельствовавший наивысший уровень продукции. [19]

ЗАО «ТЕРМО» одно из наибольших предприятий Украины из тех, что производят отопительное оборудование. С 1990 года занимает стабильные позиции на украинском рынке и рынках стран СНГ. По итогам работы ЗАО «Термо» в 2001 году удостоено международной награды «Хрустальный дракон» в номинации «Руководитель XXI век» и «Предприятие XXI век», в 2002 году награждено Дипломом Международного академического рейтинга популярности и качества «Золотая фортуна», в 2003 году дипломом и знакомый «Высшая проба», за надежность, качество и конкурентоспособность отопительного оборудования, что изготавливается. [15]

Корпорация «Колви» — ведущий национальный производитель котельного оборудования. Корпорация «Колви», в которую входят: ОАО «Котельный завод «Колвиенергомаш», СП «Колви-термона», ДП «Колви-сервис», ДП «КОЛВИ — МАРКЕТ», ДП «АГК-газ», ООО «Компания Колви, завод по производству горелок «Колвигазмаш», учебно-испытательный центр «Колви», журнал «СТРОИТЕЛЬНЫЙ ЭНЕРГОКОМПЛЕКС» — являются системой производства, реализации, сервисного обслуживания теплотехнического и газового оборудования с минимальными расходами и максимальной эффективностью.

Более 220 типов котлов, среди которых парпетные, настенные напольные котлы, модульные, блочно-транспортные котельные, бытовые и промышленные газораспределительные пункты, газораспределительные станции. [18]

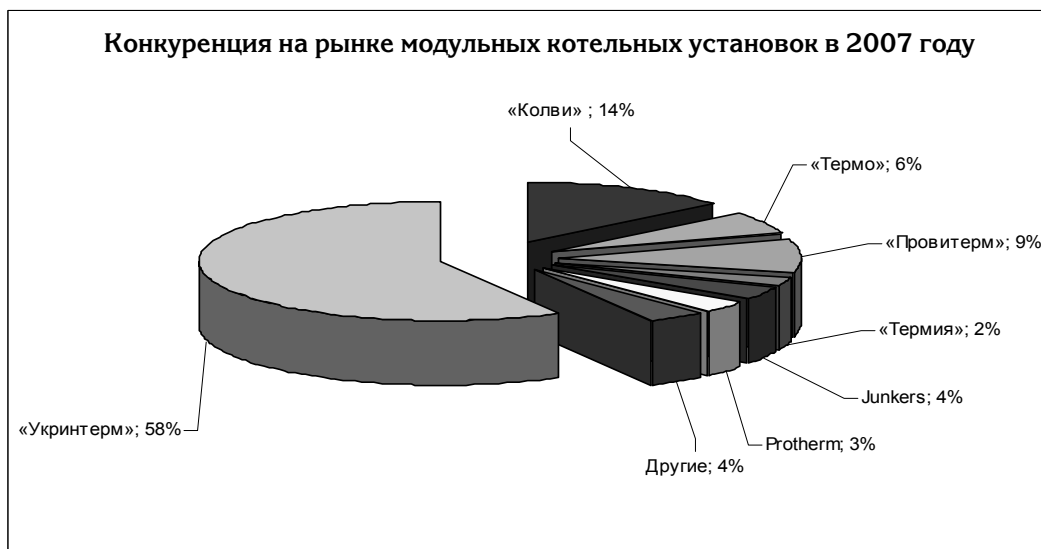


Диаграмма 2.2.

Конкуренция на рынке модульных котельных установок в 2007 году

2. Потенциальными участниками рынка могут быть отечественные компании, которые имеют большой ресурсный потенциал, а также иностранные фирмы, которые стремятся выйти на украинский рынок автономного отопления.

3. Товаром-субститутотом может быть любая продукция, которая выполняет функции отопления и водоснабжения. Например, многообразные отопительные котлы, насосные станции, газовые колонки, конвекторы, бойлера, водонагреватели, радиаторы. Но из-за того, что эта продукция выполняет только 1 функцию или отопление, или горячее водоснабжение, то они являются не конкурентоспособными модульным котельным установкам.

4. На сегодня потребители могут устанавливать автономные системы отопления и подогревания воды вместо пользования услугами центрального отопления и снабжения горячей воды. Установление таких систем достаточно распространено среди промышленных потребителей: предприятий сферы обслуживания, строительных компаний и тому подобное.

5. В целом, поставщики удовлетворяют потребности СП «Укринтерм», как по качеству, условиями сотрудничества, так и по цене комплектующих для энергохранящего оборудования. Поставщиками являлись известные в Европе производители (Германия, Франция, Италия, Швеция).

Для оценки и прогнозирования поведения каждого из реальных или потенциальных конкурентов уместно использовать модель покомпонентного анализа по Портеру. Выделяют четыре компонента, которые диагностируют: будущие цели, текущую стратегию, представление, возможности. [2, ст. 92]

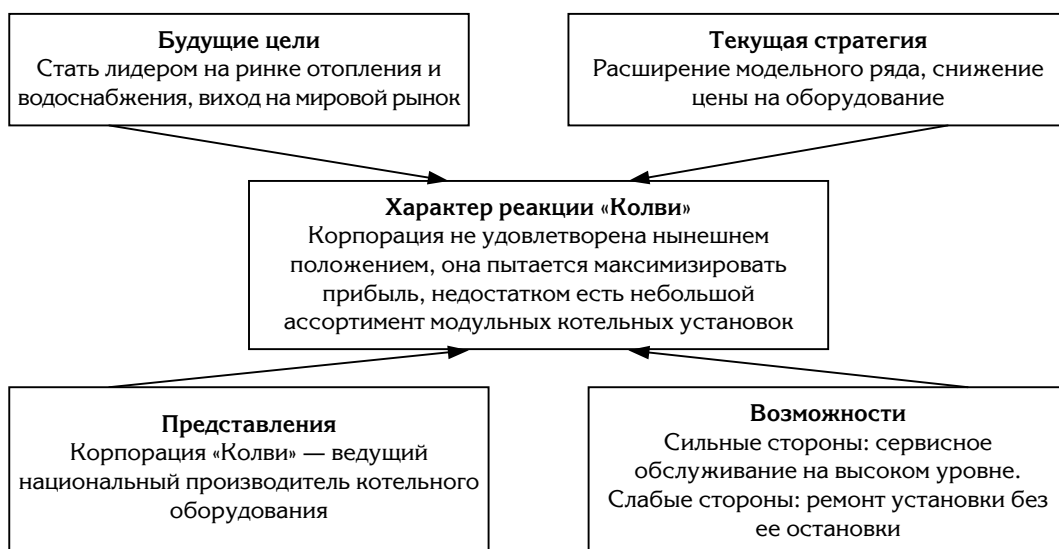


Рис. 2.1

Модель компонентного анализа корпорации «Колви» по М. Портеру

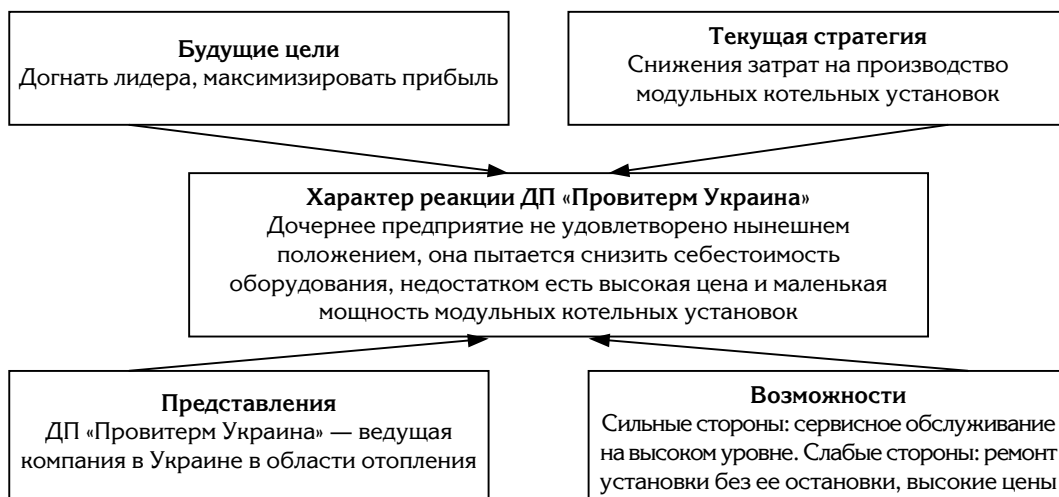


Рис. 2.2

Модель компонентного анализа ДП «Провитерм Украина» по М. Портеру

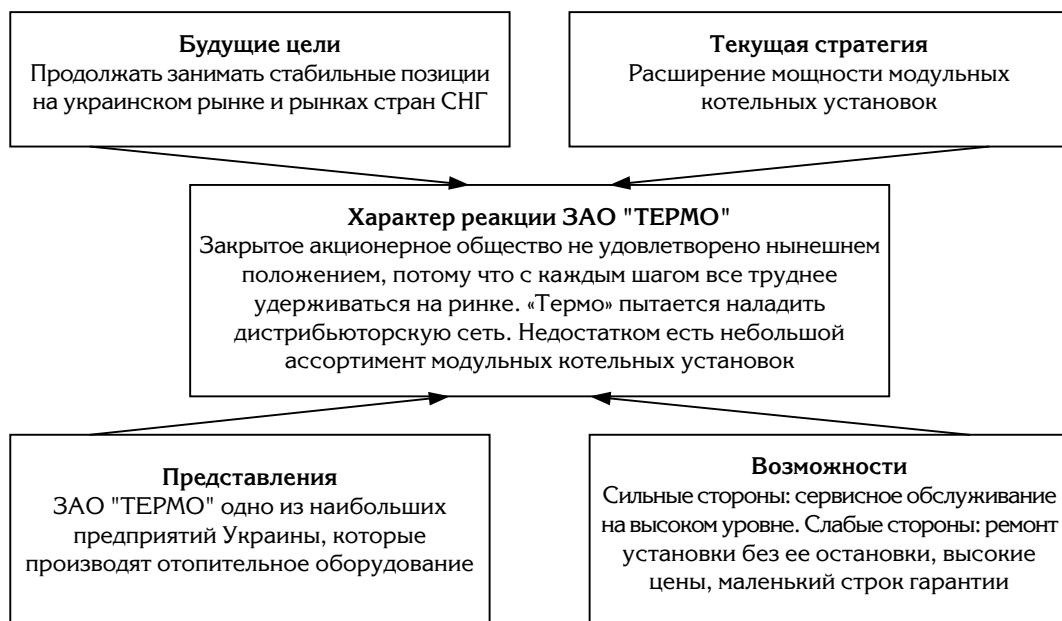


Рис. 2.3

Модель компонентного анализа корпорации ЗАО «ТЕРМО» по М. Портеру

На рынке представлены сотни моделей самых разнообразных котлов. Основные параметры, за которыми можно классифицировать котлы, следующие:

- Количество степеней защиты при газовой автоматизации модульных котельных установок.
- Цена.
- Мощность.
- До- и послепродажное обслуживание.
- Возможность ремонта без остановки котельного оборудования.
- Модельный ряд.
- Гарантия.

Слабых сторон у СП «Укринтерм» нет. Преимуществами продукции производства СП «Укринтерм» есть приемлемая цена по сравнению с конкурентами, высокая мощность оборудования, что полностью способная удовлетворить даже прихотливых потребителей, широкий модельный ряд, длительная гарантия и возможность ремонта модульной котельной установки без его остановки.

Таблица 2.13

Анализ сильных и слабых сторон «Укринтерм» по сравнению с конкурентами

№ п/п	Факторы конкурентоспособности	Баллы 1–20	Рейтинг конкурентов товаров в сравнении с СП «Укринтерм»						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Цена	20	☒	☑ ☒					
2	Возможность ремонта без остановки котельного оборудования	18	☒ ☒ ☒						
3	До и послепродажное обслуживание	16				☒ ☒ ☒			
4	Количество степеней защиты при газовой автоматизации модульных котельных установок	14	☒			☒ ☒			
5	Мощность	20	☒	☑	☒				
6	Гарантия	20	☑	☒ ☒					
7	Модельный ряд	10	☑	☒ ☒					

☒ «Колви» ☑ ЗАО «ТЕРМО»

☒ «Провитерм»

На рынке отопления и водоснабжения много производителей и потребителей, которые заключают договоры в широком диапазоне цен. Следовательно, тип конкуренции на рынке — монополистическая конкуренция.

Вид конкуренции — прямой, или товарно-видовой.

Тип рынка **за уровнем глобализации** конкурентной борьбы — национальный.

Тип конкуренции **за интенсивностью** — за желаниями.

Тип продовольственной отрасли — растущая. [7, ст. 113]

2.2.3. Поставщики и посредники

На данном этапе развития СП «Укринтерм» не нужно изменять поставщиков, поскольку они удовлетворяют потребности как по качеству, условиями сотрудничества, так и по цене комплектующих для энергохранящего оборудования. Следовательно, проводить рейтинг поставщиков неуместно.

СП «Укринтерм» закупает комплектующие для энергохранящего оборудования у известных в Европе производителей (Германия, Франция, Италия, Швеция).

Основные партнеры и поставщики «Укринтерм»:

- Merloni Termosanitari (Италия) — производитель бытовой и отопительной техники.
- Chaffoteaux et Maury (Франция) — производитель отопительной техники.
- Gruppo Imar (Италия) — производитель отопительной техники.
- GRUNDFOS (Дания) — производитель насосного оборудования.
- Zilmet (Италия) — производитель компенсаторов объема, мембранных емкостей, пластинчатых теплообменников.
- Ferrero (Италия) — производитель запорной и регулирующей арматуры для газа, воды.
- Oventrop (Германия) — производитель арматуры, регуляторов и оборудования для внутренних инженерных систем.
- WATTS mtr (Германия) — производство электромагнитных клапанов.
- Danfoss (Дания) — производитель регулирующей арматуры.
- Honeywell (Голландия) — производитель газовой автоматики.
- Alfa Laval (Швеция) — производитель теплообменников.
- Dunaferg (Венгрия) — производитель стальных панельных радиаторов.

2.2.4. Контактные аудитории

Контактные аудитории — это совокупность независимых субъектов, что по большей части непосредственно влияют на развитие определенной компании, рынка или бизнеса.

СП «Укринтерм» поддерживает издание журнала «Новая тема», в каждом номере которого публикуются материалы о продукции СП «Укринтерм»; организует публикации об энергосбережении и экономической целесообразности автономного отопления и горячего водоснабжения в региональных общественных газетах на примере продукции СП «Укринтерм», поддерживает сайт, что постоянно обновляется в сети Интернет, с технической и другой информацией о продукции, которую продает СП «Укринтерм».

Предприятие принимает участие в специализированных международных выставках, на которых будет экспонироваться продукция СП «Укринтерм» (тематика: строительство и архитектура, энергосбережение) в городах:

- г. Киев;
- г. Минск (Беларусь);
- г. Москва (Россия);
- г. Кишинев (Молдова).

«Укринтерм» также оказывает финансовую, техническую поддержку, образцы и рекламные материалы продукции региональным представительствам для участия в региональных выставках.

Предприятие активно сотрудничает с Государственным комитетом строительства, архитектуры и жилищной политики Украины и другими профильными комитетами.

2.3. Выводы за результатами анализа маркетинговой среды

2.3.1. Сведенные таблицы факторов маркетинговой среды

Таблица 2.14.

Анализ факторов возможностей

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Возможность	Реакция
1	2	3	4	5
1	Тесные экономические связи Украины с государствами СНГ	18	+	Заниматься экспортом у страны СНГ
2	Госкомитет Украины по делам градостроения и архитектуры разработал и ввел в строй «Рекомендации по проектированию модульных котельных установок, размещаемых в верхних частях топливо так и природный газ»	17	+	Расширение ассортимента продукции
3	Рынок является достаточно большим с огромным потенциальным спросом по сравнению с количеством котлов, которые может реализовать предприятие для обеспечения постоянной работы и роста объемов продаж на 30 %	20	+	Увеличить объем выпуска продукции
4	Рост объемов строительства на 10 %	20	+	Предлагать новым домам свой товар

Продолжение табл. 2.14

1	2	3	4	5
5	Рост темпов газификации на территории Украины на 9 %	18	+	Предлагать свой товар новой территории
6	Неудовлетворительная работа и постоянный рост цен на услуги коммунальных служб на 59 %	20	+	Способствует купле отопительного оборудования
7	Рост доходов малого и среднего бизнеса на 17 %	15	+	Предложение новых видов модульных котельных установок
8	Адаптированность отопительных аппаратов, изготовленных в Украине, к экстремальным условиям	19	+	Продавать товары на рынке Украины

Таблица 2.15.
Анализ факторов угроз

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Реакция
1	Экономическая и политическая нестабильность в Украине после выборов и изменения власти	19	-	Выйти из рынка Украины, завоевать рынок другой страны
2	Украина не входит в состав ВТО	16	-	Пытаться создать условия для вступления у ВТО
3	Рост курса евро на 9 %	17	-	Использовать отечественные составляющие при сборнике котлов
4	Подорожание металлопродукции на 7 %	20	-	Ограничить выпуск металлосодержащих котельных
5	Зависимость от сезонной деловой активности	8	-	Планирование заказов, планирование рабочего графика, подбор рекламодателей относительно сезонной рекламы

2.3.2. Выводы относительно маркетинговой возможности

Наиболее влиятельными, по моему мнению, есть следующие факторы: экономические и научно-технические. Такие факторы как подорожание металлопродукции, рост объемов строительства и темпов газификации на территории Украины, колебание курса евро, неудовлетворительная работа и постоянный рост цен на услуги коммунальных служб, адаптированность отопительных аппаратов к экстремальным условиям очень влияют на формирование спроса и предложения. Другие факторы (политико-правовые, естественные) имеют посредственное влияние на формирование рынка модульных котлов.

Маркетинговая возможность — сильные, слабые стороны по отношению к главным конкурентам с учетом факторов, которые влияют на долю постоянных покупателей СП «Укринтерм». Таким образом, проанализировав рынок автономного отопления Украины, можно сделать выводы, что рынок является достаточно большим с огромным потенциальным спросом по сравнению с количеством котлов, которые может реализовать предприятие «Укринтерм» для обеспечения постоянной работы на этом рынке и роста объемов продаж. После проведенного исследования СП «Укринтерм» целесообразно принять решение об открытии представительства в других странах.

2.3.3. Анализ возможностей и угроз

Таблица 2.16.

Наиболее вероятные возможности

№ п/п	Возможности	Влияние (значение 1-20)	Вероятность реализации возможностей (0-1)
1	Снижение себестоимости в силу технологических изменений	14	0.4
2	Выход на новые географические рынки	18	0.9
3	Возможность роста рынка	20	1
4	Появление новых методов распространения модульных котельных установок	8	0.7
5	Атака на слабые позиции конкурента	10	0.3
6	Решение нерегулярного спроса	12	0.8
7	Увеличение заказчиков за счет развития строительства	20	1
8	Появление новых клиентов — предприятий с иностранным капиталом	17	0.9

Таблица 2.17.

Наиболее вероятные угрозы

№ п/п	Угрозы	Влияние (значение 1-20)	Вероятность реализации угроз (0-1)
1	Появление клонов товаров по низшим ценам	19	0.4
2	Рост количества конкурентов вследствие снижения входных барьеров	14	0.4
3	Угроза репутации в результате действий конкурентов (антиреклама)	17	0.3
4	Соответствующая реакция со стороны существующих конкурентов	12	0.4
5	Изменение валютного курса евро	18	0.9
6	Изменение законодательства, которое регулирует предпринимательскую деятельность	15	0.2
7	Увеличение цены снабжения	20	1

Матрица возможностей, T_i

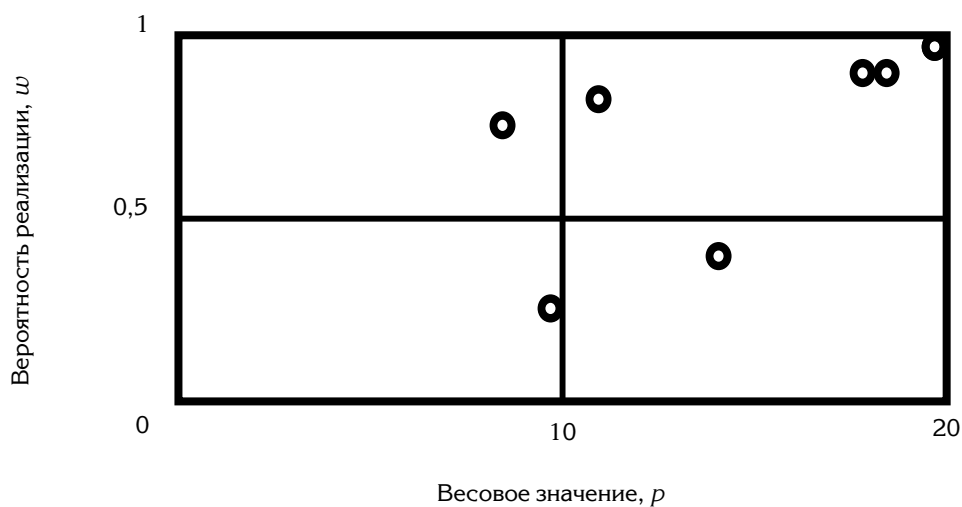


Диаграмма 2.4.

Матрица возможностей

Таблица 3.18

Наиболее весомые и вероятные возможности

№ п/п	Возможности	Влияние (значение 1-20)	Вероятность реализации возможностей (0-1)
1	Выход на новые географические рынки	18	0.9
2	Возможность роста рынка	20	1
3	Увеличение заказчиков за счет развития строительства	20	1
4	Появление новых клиентов — предприятий с иностранным капиталом	17	0.9

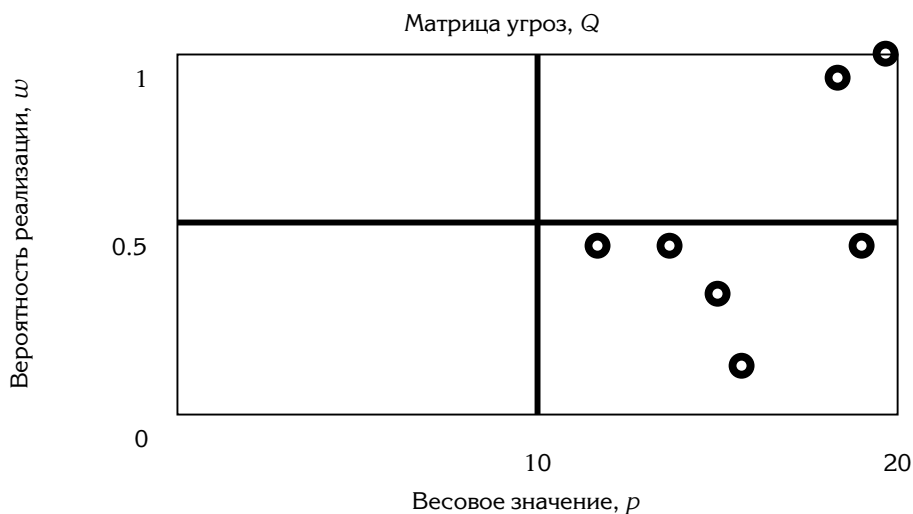


Диаграмма 2.4.

Матрица возможностей

Таблица 3.19

Наиболее весомые и вероятные угрозы

№ п/п	Угрозы	Влияние (значение 1-20)	Вероятность реализации угроз (0-1)
1	Изменение валютного курса евро	18	0.9
2	Увеличение цены снабжения	20	1

2.3.4. Результаты SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Цена	
До и после сервисное обслуживание	
Модельный ряд	
Мощность	
Гарантия	
Возможность ремонта без остановки котельного оборудования	
Возможности (Q)	Угрозы (T)
Выход на новые географические рынки	Изменение валютного курса евро
Возможность роста рынка	Увеличение цены снабжения
Увеличение заказчиков за счет развития строительства	
Появление новых клиентов — предприятий с иностранным капиталом	

2.3.5. Оценка рисков предприятия и потребителя

Анализ маркетинговой среды предусматривает проведение оценок рисков, с которыми может столкнуться СП «Укринтерм» при работе на рынке. [2, ст. 116 –117]

Следовательно, рассмотрим следующие риски:

1. Политические: возможность изменения власти может привести к принятию ряда новых законов, которые могут негативно повлиять на рынок отопления и водоснабжения Украины.
2. Коммерческий, а именно финансовый — валютный риск. Рост курса евро. Также необходимо учесть риски потребителей во время выбора модульных котельных установок:
 1. Финансовый. Риск, который чувствуется финансово. Поскольку одна единица продукции стоит приблизительно 239 000 грн.
 2. Функциональный риск, что товар не будет иметь ожидаемых эксплуатационных характеристик, не будет отвечать надлежащим требованиям.
 3. Время: потребитель имеет риск, что приобретение модульной котельной отнимет много времени.

4. Потеряна возможность. Риск, связанный с тем, покупая модульную котельную установку, потребитель теряет возможность купить нескольких единиц другого товара.

Следовательно, СП «Укринтерм» должно уменьшить выше перечисленные риски, а особенно риск времени, так как предприниматели и деловые люди, стремятся оперативно, но надежно принимать решение о покупке.

2.3.6. Релевантная модель конкурентного поведения

Для того, чтобы быть конкурентоспособным, компания должна иметь конкурентные преимущества. Существуют три пути получения конкурентных преимуществ: стать лучшим, ослабить конкурента, изменить рыночную среду.

СП «Укринтерм» избрало — стать лучше самому. Во-первых, совместное предприятие улучшит качество продукции. Во-вторых, начнет выпускать экологические модульные котельные установки с минимальным загрязнением окружающей среды. В основе котельной новые модули будут обеспечены специальными горелками и новыми, более мощными теплообменниками, что позволит существенно снизить выбросы вредных веществ в продуктах сгорания, увеличить тепловую мощность и повысить коэффициент полезного действия.[2, ст. 85–86]

Раздел 3. РАЗРАБОТКА ГИПОТЕЗЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

3.1. Рыночная стратегия

3.1.1. Определение базовой стратегии развития

Для определения базовой стратегии развития предприятия необходимо выделить некоторое преимущество СП «Укринтерм» перед конкурентами. Наиболее опасным конкурентом является «Колви». Потому относительно нее и будет определяться конкурентное преимущество.

После построения диаграммы 3.1 становится понятным, что основным конкурентным преимуществом СП «Укринтерм» есть «рыночная цена», потому что фирма может принудить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, который обеспечивает отличное качество. Таким образом, базовой стратегией предприятия избирается стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее преимущества в выявлении и удовлетворении ожиданий потребителей, которые не удовлетворены существующими товарами.

Все модульные котельные установки, которые производит СП «Укринтерм», разрабатываются специально для каждого клиента, с учетом его пожеланий, технических и финансовых возможностей.

СП «Укринтерм» избирает стратегию дифференциации, то есть будет направлять усилие на то, чтобы потребитель воспринимал модульные системы компании как особенные, наиболее качественные, разработанные специально для него, которые имеют некоторые уникальные характеристики, при этом последние четко отличают их от продукции конкурентов.

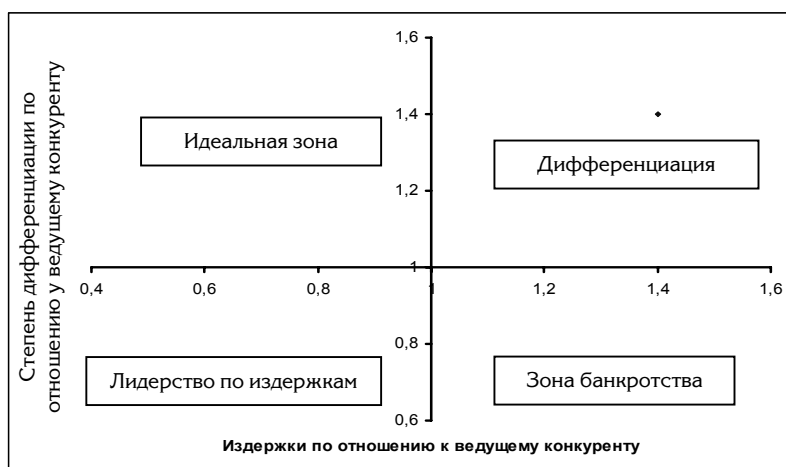


Диаграмма 3.1.
Конкурентное преимущество

3.1.2. Тип маркетинговой стратегии охватывания рынка

Как было сказано, среди потребителей модульных котельных установок выделяется 8 сегментов, которые имеют разные мотивации и требуют разработки разного комплекса маркетинга. СП «Укринтерм» успешно работает на 4 сегментах.

Таким образом, стратегией охватывания рынка выбирается — дифференцированный маркетинг. Тип маркетинга — сегментированный. [3,157]

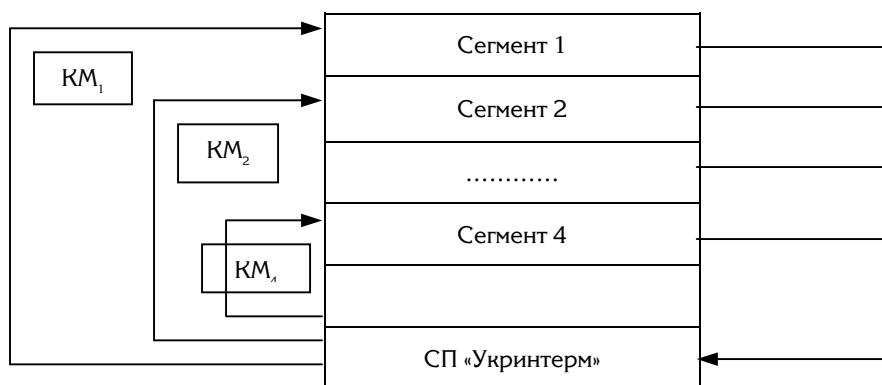


Рис. 3.1.

Дифференциальный маркетинг

3.1.3. Разработка стратегии позиционирования

Сегмент, который избран для позиционирования, — предприятия частной собственности с хорошим финансовым положением.

Основными конкурентами СП «Укринтерм» (X) на рынке отопления и водоснабжения есть:

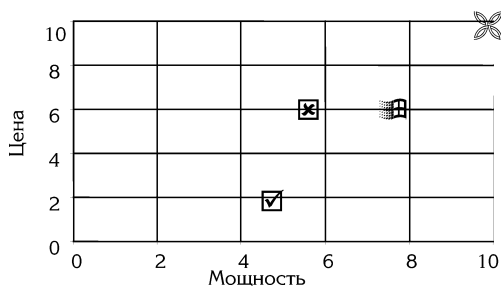
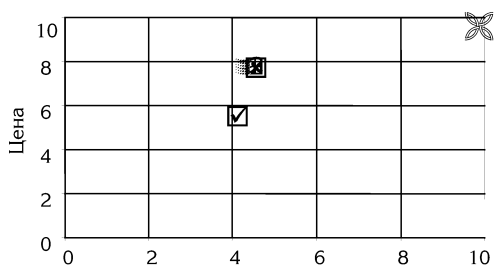
- ☐ «Колви»
- ☒ ЗАО «ТЕРМО»
- ☒ «Провитерм»

В качестве параметров, по которым разрабатывается построение схем позиционирования, исходя из потребностей потребителя, было выбрано:

- Цена.
- Возможность ремонта без остановки котельного оборудования.
- До и послесервисное обслуживание.
- Модельный ряд.
- Мощность.

Объективные схемы позиционирования и субъективные схемы позиционирования на рис. 3.2.

Объективные схемы позиционирования



Субъективные схемы позиционирования

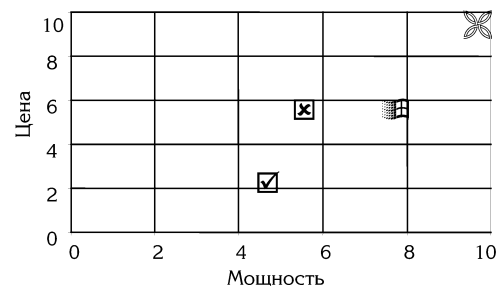
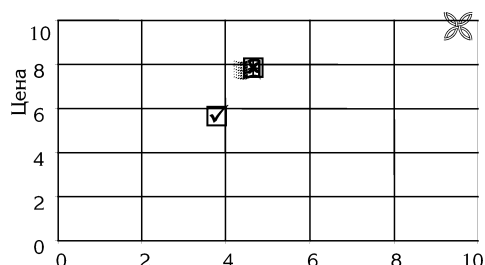
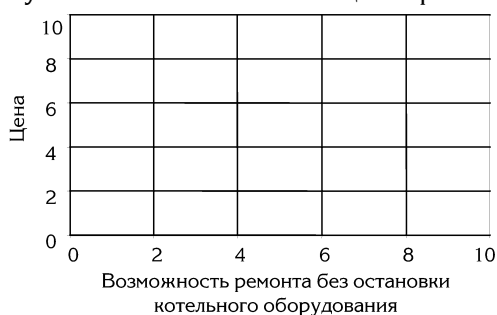


Рис. 3.2(а)

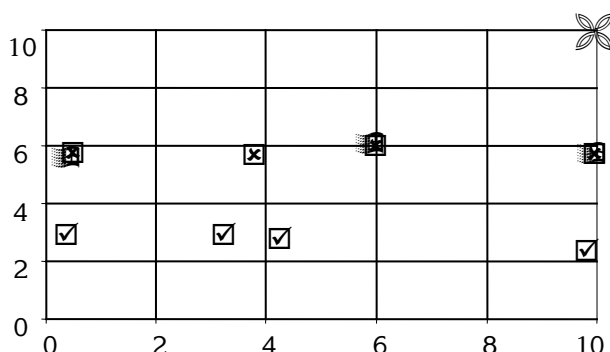


Рис. 3.2 (6)

Сводная схема позиционирования

Сводная схема позиционирования показывает, что предприятие «Укринтерм» попадает в зону оптимального соотношения «цена — качество», следовательно, являясь лидером на рынке отопления и водоснабжения.

Анализ схем позиционирования позволяет обнаружить позиции, за которыми предприятие имеет преимущества над конкурентами, для «Укринтерм» такими преимуществами являются:

1. **Мощность.** Независимо от того, из какого материала котел изготовлен, который способ его установления, на каком топливе котел работает, отечественный он или импортный, — в любом случае важнейшей характеристикой будет тепловая мощность, которую он может обеспечить. Мощность котла выражается в киловаттах (кВт). Этот параметр говорит о том, какую площадь котел может обогреть. Ориентировочно необходимую мощность котла можно посчитать за несложной формулой: 1 кВт нужно для отопления приблизительно 10 м² хорошо утепленного помещения при высоте потолков до 3 м.
Производятся котлы мощностью от нескольких киловатт (для отопления небольших домов) до нескольких тысяч киловатт (для отопления целых групп домов или больших домов), для отопления больших помещений нередко используется схема с каскадным включением нескольких котлов, и в этом случае их мощность добавляется.
2. **Количество степеней защиты при газовой автоматизации модульных котельных установок.** К котлам могут подключаться комнатный или уличный термостат, а также программаторы. Комнатный термостат позволяет поддерживать заданную температуру в помещении; уличный термостат (датчик температуры внешнего воздуха) выдает котлу информацию о температуре за пределами

помещения (это больше всего актуально для котла с несколькими уровнями мощности); программатор позволяет задавать необходимый график работы котла. Стоит подчеркнуть, что регуляторы, которые работают в зависимости от температуры внешнего воздуха (есть уличный термостат), позволяют достичь наиболее комфортной регуляции температуры внутри помещения при изменчивых погодных условиях.

3. **До- и послепродажное обслуживание.** Модульные котельные установки являются очень дорогими, большое значение имеет правильное проектирование, монтаж, наладочные работы и другое, которые требуют специальные рекомендации, пособия для их использования.
4. **Возможность ремонта без остановки котельного оборудования.**
5. **Модельный ряд.**

Сделаем расчеты отношения потребителей за выбранными критериями.

Объективные:

1. «Укринтерм»: $10 \cdot (10 + 10 + 10 + 10) = 400$.
2. «Колви»: $10 \cdot (0 + 6 + 10 + 6) = 220$.
3. «Термо»: $10 \cdot (0 + 2,5 + 4 + 10) = 165$.
4. «Провитерм»: $10 \cdot (0 + 4 + 6 + 10) = 200$.

Субъективные:

1. «Укринтерм»: $10 \cdot (10 + 10 + 10 + 10) = 400$.
2. «Колви»: $10 \cdot (0 + 6 + 10 + 6) = 220$.
3. «Термо»: $10 \cdot (0 + 2,5 + 4 + 10) = 165$.
4. «Провитерм»: $10 \cdot (0 + 4 + 6 + 10) = 200$.

Исходя из проведенных расчетов, определяем маркетинговую стратегию предприятия с помощью матрицы Дж. Саймона. За данными схемами позиционирования предприятие входит к правому верхнему углу (технико-информационное опережение), то есть продукция СП «Укринтерм» имеет высокое качество. Исходя из этого, предприятию следует хранить достигнуты конкурентные преимущества путем обеспечения потребителей достаточным количеством информации и поддержки качества продукции на высоком уровне. [4, с. 109]

Стратегии рыночного позиционирования для СП «Укринтерм»:

1. **По уровню позиционирования.** Для «Укринтерм» — позиционирование происходит на мезоуровне, то есть позиционирование модульных котельных установок в пределах национальной экономики.
2. **Позиционирование по объекту,** относительно которого происходит дифференциация. Используем стратегию, которая направлена на позиционирование товарной категории. Потребителю объясняем, что модульные котельные СП «Укринтерм» имеют большой диапазон мощностей, а также возможность ремонта без остановки оборудования.

3. **Позиционирование по отношению к маркам-конкурентам.** Избираем позиционирование марки-лидера, ведь «Укринтерм» является лидером на рынке отопления и водоснабжения Украины.
4. **Позиционирование по размещению в товарной категории.** Марка «Укринтерм» позиционируется как марка, которая обнаруживает данную товарную категорию. Это значит, что потребители оценивают другие марки на основе марки «Укринтерм».
5. **Позиционирование по размещению относительно существующих на рынке марок.** Избираем позиционирование уже существующей марки.
6. **Позиционирование по типам свойств товара, на который опирается.** Для «Укринтерм» выбираем конкурентное позиционирование, ведь предприятие постоянно занимается усовершенствованием и расширением собственного модельного ряда, постоянно анализирует потребности клиентов.
7. **Стратегия позиционирования по количеству позиций.** Для «Укринтерм» такой стратегией позиционирования являюсь многогранной, основными преимуществами марки является срок гарантии, широкий модельный ряд, возможность ремонта без остановки модульной котельной, большой диапазон мощностей.
8. **Стратегия позиционирования по этапности проведения.** Для «Укринтерм» по этапности проведения позиционирования многоуровневое. Если с начала своей деятельности «Укринтерм» позиционировалось как отечественное предприятие, что характеризуется высоким сервисным обслуживанием, то на данном развитии фирмы позиционирования проходит за критериями — мощность, модельный ряд, гарантия.
9. **Стратегия по отношению к существующей рыночной частице.**

Стратегия позиционирования. Исходя, из проведенного анализа выбираем для «Укринтерм» стратегию позиционирования по типам свойств товара.

Цель позиционирование для «Укринтерм» — обеспечить в воображении потребителей (как существующих, так и потенциальных) имиджа предприятия, что производит модульные котельные установки разной мощности. «Укринтерм» имеет широкий модельный ряд оборудования и удовлетворяет потребности потребителя.

Тактика позиционирования. Во время реализации данной стратегии будет использоваться такой тип позиционирования как конкурентное позиционирование. Это обусловлено тем, что «Укринтерм» на данном этапе является лидером, постоянно расширяет модельный ряд продукции. Формирование такого имиджа обеспечит лидерство на долгие годы.

3.1.4. Конкурентная стратегия

На рынке отопления и водоснабжения СП «Укринтерм» занимает 24 % рынка. Этот рынок имеет тенденцию к быстрому росту, при этом растет и количество конкурентов. Следовательно, нужно использовать стратегию лидера, в дальнейшем плане. То есть мы увеличиваем свою долю рынка, прибыльность компании. Этого можно достичь путем внедрения активной инновационной политики, увеличивая разрыв между предприятием и конкурентами. Расширение доли рынка должно осуществляться за счет вытеснения «Колви», который сейчас занимает большую долю рынка, а также вытеснение импорта, который также занимает значительную частицу рынка 30 %.

3.1.5. Стратегия роста

Таблица 3.1
Матрица И. Ансофа

	Существующие услуги (товары)	Новые услуги (товары)
Действующий рынок	1. Более глубокое проникновение на рынок. Увеличение доли рынка	2. Разработка товара. Обновление товарного ассортимента
Новые рынки	3. Расширение границ рынка. Проникнуть на новые географические рынки	4. Диверсификация концентрическая

1. *Более глубокое проникновение на рынок.* Компании необходимо продолжать использовать стратегию более глубокого проникновения на рынок уже существующих (отработанных) товаров через технические характеристики товара. Особенное внимание необходимо обратить на повышение КПД модульных котельных установок.
2. *Разработка товара.* Предприятию необходимо использовать стратегию развития через товар, которая предусматривает увеличение доли рынка фирмы путем расширения товарного ассортимента: новые виды модульных котельных установок.
3. *Расширение границ рынка.* Особенное значение имеет стратегия развития рынков, осуществление которой предусматривается через территориальную экспансию, внедрение на рынки стран СНГ. Особенно интересными являются рынки России, Казахстана, Беларуси, Узбекистана, Грузии и Молдовы.
4. *Диверсификация.* Предприятие поддерживает свои позиции лидера и новатора на рынке систем отопления и водоснабжения и вводит стратегию концентрической диверсификации. Переход от присмотра работы оборудования персоналом к его автоматике являюсь новинкой, ноу-хау на рынке отопления.

3.1.6. Стратегия фирмы по отношению к среде

Для управления маркетинговой среды избирается стратегия класса независимости. При использовании этой стратегии компания пытается достичь поставленной цели, не входя в коалицию с другими участниками рынка, действуя в рамках избранного направления. Тип стратегии — конкурентное умиротворение.

3.1.7. Стратегия выхода на международный рынок

В связи с растущей интернационализацией производства и усилением международной взаимозависимости государств на мировом рынке большое значение приобретает международный маркетинг.

Изучение среды международного маркетинга предусматривает учет глубоких изменений, связанных с интернационализацией мировой экономики и внешней торговли, с изменением соотношения между странами — основными экспортерами, увеличением числа стран, которые обеспечивают конвертируемость валюты, постепенным открытием новых рынков — государств СНГ, стран Восточной Европы и др. Важным заданием является выяснение экономического положения страны и потенциальных возможностей потребления товаров и услуг. Для объяснения целесообразности выхода на внешний рынок необходимо четко определить цели и задание международного маркетинга.

Целью выхода на международный рынок есть увеличение эффективности производства и сбыта, выход на новые сегменты, расширение потенциального рынка.

Применяем прямое деление выхода на международный рынок. Это предложение внешнему рынку модульные котельные установки без любых изменений.

Таблица 3.2

Пять стратегий международного маркетинга за Киганом

Продвижение	Товар			
		Непеременный товар	Адаптированный товар	Создание нового товара
	Не изменять стратегии продвижения	Распространение в неизменном виде	Приспособление товара	Создание новинки
	Адаптация стратегии продвижения	Адаптация средств коммуникации	Двойная адаптация	

Тип бизнеса в зависимости от преимуществ глобализации / локализации — глобальный бизнес.

Таким образом, мы можем сказать, что сотрудничество и развитие партнерства между СП «Укринтермом» и другими фирмами при условии открытия представительства их в разных странах являются взаимовыгодными. Поскольку СП «Укринтерм» получает дополнительное увеличение выручки от реализации, освоение новых рынков сбыта продукции, а другие фирмы получают дополнительную прибыль от представления интересов иностранного партнера.

Перспективными рынками сбыта продукции СП «Укринтерм» есть такие страны, как Беларусь, Россия и Грузия.

3.2. Продуктовая стратегия

3.2.1. Товарная политика

		Объективное качество	
		Низкая	Высокая
Субъективное качество	Высокая		Технико-информационное опережение — хранить достигнутые конкурентные преимущества
	Низкая		

Рис.3.1.

Позиция СП «Укринтерм» в матрице Дж. Саймона

За данными схемами позиционирования предприятие входит к правому верхнему углу (технико-информационное опережение), то есть продукция СП «Укринтерм» имеет высокое качество. Исходя из этого, предприятию следует хранить достигнуты конкурентные преимущества путем обеспечения потребителей достаточным количеством информации и поддержки качества продукции на высоком уровне.

- **1-й уровень товара** — средство для теплоснабжения и горячего водоснабжения производственных, жилищных и общественных зданий и сооружений;
- **2-й уровень товара** — присутствие регуляторов модулей, модулей приготовления горячей воды, модулей постоянной температуры, комплекта внемодульных элементов, комплекта модульной вставки КМВ;
- **3-й уровень товара** — качественное оборудование, высококачественная работа;
- **4-й уровень товара** — определенные скидки;
- **5-й уровень товара** — автоматическая работа модульной котельной установки.

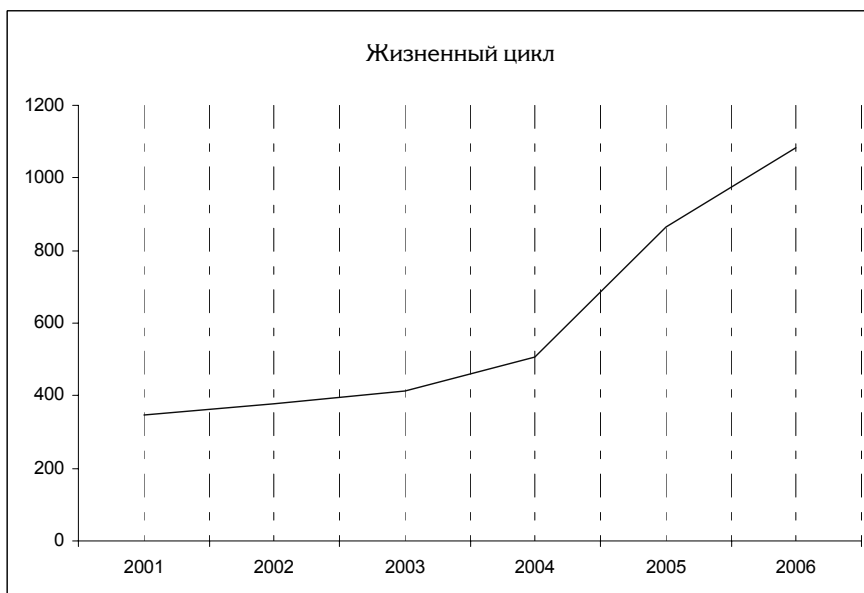


Рис. 3.2.

Жизненный цикл модульных котельных установок

Рынок отопления находится на этапе роста. Активное развитие отрасли способствует улучшению экономического положения предприятий.

На этом этапе необходимо проводить стратегию продуктовой дифференциации, разрабатывая новые модульные котельные установки.

На предприятии СП «Укринтерм», при консультативной поддержке BUREAU VERITAS, разработанная, внедренная, сертифицированная Система Экологического Менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. [11]

3.2.2. Ценовая политика

При построении ценовой стратегии СП «Укринтерм» выходит с того, что предприятие уже десяти лет находится в группе лидеров на рынке оборудования для автономного отопления и горячего водоснабжения в Украине.

Модульные котельные предприятия находится в диапазоне низких цен, и рекомендовала себя качественной и надежной. Поэтому на 2007 год, как базовый метод ценообразования, выбранный метод «установления цены на основе уровня текущих цен», и цены корректируются в зависимости от курса валюты оплаты импортных поставок для обеспечения безубыточности продаж.

3.2.3. Сбытовая политика

Основная цель сбыта в 2007 году — увеличение продаж на 10 % против уровня 2006 года.

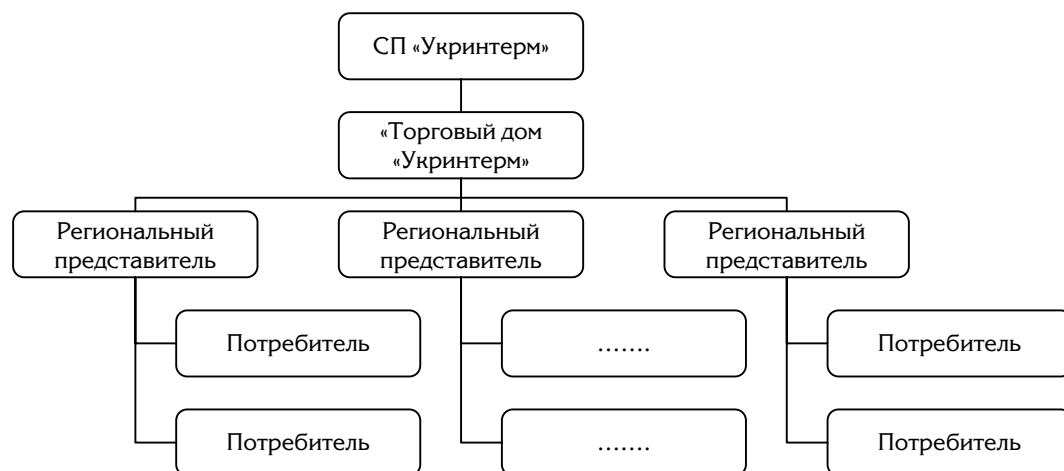
Основными каналами сбыта для операторов рынка отопительного оборудования есть:

- фирмы — инсталляторы в регионах;
- розничная сеть;
- небольшие строительно-монтажные предприятия.

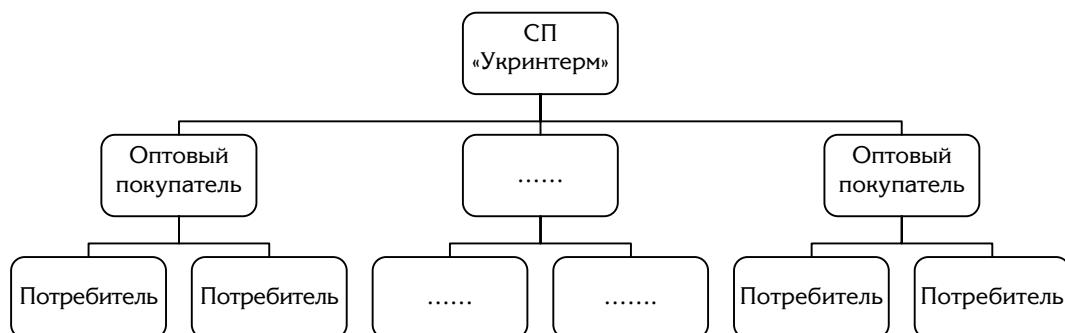
Предприятия — производители и оптовые продавцы отопительного оборудования, учитывая важность гарантийного и послегарантийного обслуживания продукции, что продается, уделяют внимание, созданию сервисной сети, привлекая для этого региональные фирмы — инсталлятор отопительного оборудования и создавая сервисные фирмы.

За время работы СП «Укринтерм» построил сбытовую дистрибьюторскую сеть, через которую в последние годы реализуется большая часть оборудования. В каждой области работают 1–2 представителя, который осуществляет продажу, монтаж оборудования, гарантийное и сервисное обслуживание. Есть представители в России, Беларуси, Молдове.

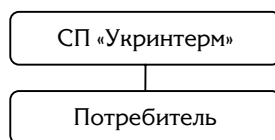
Основными путями сбыта продукции в 2007 году станут: двухуровневый и одноуровневый каналы. Наибольший по объему канал распространения продукции — **двухуровневый канал**.



Следующий по объему канал распространения продукции — **одноуровневый канал**.



Третий за значением канал распространения продукции — **прямой маркетинг**:



Четвертым каналом — **экспорт**.



В 2007 году планируется увеличить объемы завоза продукции транспортом СП «Укринтерм» в регионы для региональных представителей.

Для информации представителей в регионах, а также покупателей продукции планируется поддерживать и постоянно обновлять сайт в сети Интернет.

3.2.4. Продвижение

СП «Укринтерм» использует тип стратегии продвижения — проталкивания. Реализация стратегии продвижения предусматривает применение эффективного комплекса маркетинговых коммуникаций.

Основным методом продвижения (стимулирование сбыта) является предоставление представителям, фирмам-инсталляторам и розничным продавцам **системы скидок** в зависимости от формы сотрудничества с СП «Укринтерм» и объемов продаж за год (скидки от 7 % до 25 % продажной цены).

Предоставление региональным представителям отсрочки платежа за полученную продукцию в 2007 году возможно, но только в исключительных случаях.

В числе других мероприятий относительно стимулирования сбыта в 2007 году:

- предоставление образцов продукции, что реализуется, рекламных материалов и финансовой поддержки для участия в региональных выставках;
- размещение рекламы о представительстве в специализированных изданиях;
- бесплатная учеба на учебной базе СП «Укринтерм» работников региональных представителей, фирм-инсталлятора методам обслуживания и ремонта продукции, что реализуется СП «Укринтерм»;
- предоставление консультаций по всей тематике монтажных, пуско-наладочных, сервисных, проектных работ;
- продажа сервисного оборудования, инструментов, а также аренда оборудования по льготной цене для проведения монтажных, пуско-наладочных и сервисных работ.

Реклама продукции и формирования PR в 2007 г. включает:

- поддержку издания журнала «Новая тема», в каждом номере которого публикуются материалы о продукции СП «Укринтерм»;
- организацию публикаций об энергосбережении и экономической целесообразности автономного отопления и горячего водоснабжения в региональных общественных газетах на примере продукции СП «Укринтерм»;
- изготовление и распространение, бесплатная раздача региональным представителям, фирмам — инсталляторам — рекламных проспектов продукции, что продается, рекламных календарей, блокнотов, другой рекламной продукции и т. д.
- участие в специализированных международных выставках, на которые будет экспонироваться продукция СП «Укринтерм» (тематика: строительство и архитектура, энергосбережение) в городах:
 - 1) г. Киев;
 - 2) г. Минск (Беларусь);
 - 3) г. Москва (Россия);
 - 4) г. Кишинев (Молдова).
- финансовая, техническая поддержка, предоставление образцов и рекламных материалов продукции региональным представительством для участия в региональных выставках:
 - 1) г. Симферополь;
 - 2) г. Одесса;

- 3) г. Николаев;
- 4) г. Херсон;
- 5) г. Днепропетровск;
- 6) г. Запорожье;
- 7) г. Сумы;
- 8) г. Полтава;
- 9) г. Житомир;
- 10) г. Винница;
- 11) г. Чернигов;
- 12) г. Хмельницкий;
- 13) г. Тернополь;
- 14) г. Черновцы;
- 15) г. Львов;
- 16) г. Луцк;
- 17) г. Ивано-Франковск;
- 18) г. Кировоград;
- 19) г. Харьков;
- 20) г. Ужгород;
- поддержка в 2007 году сайта, что постоянно обновляется, в сети Интернет с технической и другой информацией о продукции, которую продает СП «Укринтерм».

3.3. Экономический анализ привлекательности целевого рынка

Для анализа избираем два сегмента:

I. Предприятия строительной промышленности частной формы собственности с добрым финансовым положением.

II. Предприятия строительной промышленности государственной формы собственности с добрым финансовым положением.

III. 1. Определение рыночного потенциала.

$N = 50$ шт. — количество предприятий, которые работают в сегменте.

$Q = 85$ шт. — количество заказов модульных котельных установок.

$C_{од} = 239\,000$ грн — цена 1-й модульной котельной.

$A_m = 0,1$ — амортизация.

$P_m = 50 \cdot 85 \cdot 239\,000 \cdot 0,1 = 101\,575\,000$ — рыночный потенциал сегмента.

2. Определение потенциала продаж.

0,2 — экспертный коэффициент потенциальных продаж.

$$P_{\text{т}} \cdot 0,2 = 101\,575\,000 \cdot 0,2 = 20\,315\,000 \text{ грн.}$$

3. Прогноз продаж.

$$N_{\text{опт}} = 0,8.$$

$$N_{\text{нв}} = 0,4.$$

$$N_{\text{нес}} = 0,2.$$

$$N_1 = (N_{\text{опт}} + 4 N_{\text{нв}} + N_{\text{нес}}) / 6 = (0,8 + 4 \cdot 0,4 + 0,2) / 6 = 0,43.$$

$$\text{Прогноз продаж} = 20\,315\,000 \cdot 0,43 = 8\,735\,450.$$

4. Прогноз валового дохода

$D_{\text{в}}$ = Прогноз продаж $\cdot C_{\text{од}}$ = $8\,735\,450 \cdot 239\,000 = 2\,087\,772\,550\,000$ грн. — валовой доход

$B_{\text{р}}$ = 1000000000000 грн. — валовые расходы

$$B_{\text{пр}} = D_{\text{в}} - B_{\text{р}} = 2\,087\,772\,550\,000 - 1\,000\,000\,000\,000 = 1\,087\,772\,550\,000 \text{ —}$$

валовая прибыль

$$K_1 = 0,8 \text{ — погрешность.}$$

$$K_2 = 0,25 \text{ — налоги.}$$

$$K_3 = 0,85 \text{ — риск.}$$

$$Pr_{\text{чрр}} = B_{\text{пр}} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 = 1\,087\,772\,550\,000 \cdot 0,8 \cdot 0,25 \cdot 0,85 = 184\,921\,333\,500 \text{ грн. —}$$

прибыль чистая реальная рисковая.

5. Рентабельность сегмента.

$$184\,921\,333\,500 / 1\,000\,000\,000\,000 \cdot 100 = 18,49 \%$$

IV. 1. Определение рыночного потенциала.

$N = 30$ шт. — количество предприятий, которые работают в сегменте.

$Q = 82$ шт. — количество заказов модульных котельных установок.

$C_{\text{од}} = 239\,000$ грн — цена 1-й модульной котельной.

$A_{\text{м}} = 0,1$ — амортизация.

$$P_{\text{т}} = 30 \cdot 82 \cdot 239\,000 \cdot 0,1 = 587\,940\,000 \text{ грн. — рыночный потенциал сегмента.}$$

2. Определение потенциала продаж.

0,2 — экспертный коэффициент потенциальных продаж.

$$P_{\text{т}} \cdot 0,2 = 587\,940\,000 \cdot 0,2 = 117\,588\,000 \text{ грн.}$$

3. Прогноз продаж.

$$N_{\text{опт}} = 0,8.$$

$$N_{\text{нв}} = 0,4.$$

$$N_{\text{нес}} = 0,2.$$

$$N_1 = (N_{\text{опт}} + 4 N_{\text{нв}} + N_{\text{нес}}) / 6 = (0,8 + 4 \cdot 0,4 + 0,2) / 6 = 0,43.$$

$$\text{Прогноз продаж} = 11\,758\,800 \cdot 0,43 = 5\,056\,284.$$

4. Прогноз валового дохода

$D_v = \text{Прогноз продаж} \cdot C_{od} = 5056284 \cdot 239000 = 1208451876000$ грн — валовой доход.

$B_p = 500\,000\,000\,000$ грн. — валовые расходы

$B_{np} = D_v - B_p = 1\,208\,451\,876\,000 - 500\,000\,000\,000 = 708\,451\,876\,000$ — валовая прибыль.

$K_1 = 0,8$ — погрешность.

$K_2 = 0,25$ — налоги.

$K_3 = 0,85$ — риск

$Pr_{чрр} = B_{np} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 = 708\,451\,876\,000 \cdot 0,8 \cdot 0,25 \cdot 0,85 = 120\,436\,818\,900$ грн — прибыль чистая реальная рисковая.

5. Рентабельность сегмента.

$120436818900 / 500000000000 \cdot 100 = 24,1 \%$

Как видим, рентабельность больше у 1 сегмента — предприятия строительной промышленности частной формы собственности с добрым финансовым положением.

ВЫВОД

Таким образом, проанализировав отрасль автономного отопления можно сделать вывод, что при факторных условиях, которые сложились для данной отрасли, Украина имеет возможность занять главное место среди мировых производителей отопительной техники и достичь значительных успехов на международных рынках, поскольку украинская продукция выгодно отличается от конкурентов соотношением «цена-качество».

В данной работе был сделан анализ маркетинговой среды, который показал, что СП «Укринтерм» имеет значительные возможности успешной деятельности на рынке отопления и сравнительно незначительные угрозы.

При построении ценовой стратегии СП «Укринтерм» выходит с того, что предприятие уже десять лет находится в группе лидеров на рынке оборудования для автономного отопления и горячего водоснабжения в Украине. Можно с уверенностью сказать, что экспорт модульных котельных в соседние страны будет расти в будущем, но эта отрасль не является для Украины экспортно-ориентированная, поскольку она является молодой, проходит этапы развития и становления.

Благодаря правильно выбранной стратегии развития, ориентации на лучшие образцы оборудования на мировом рынке и его адаптацию к местным условиям, создание собственной производственной базы, предприятие в кратчайший срок заняло ведущие позиции.

В последующей работе предприятию нужно находить индивидуальный подход к каждому клиенту.

Принятая на предприятии концепция удовлетворения все растущих требований потребителя, обеспечение качества при проектировании и разработке, производстве, монтаже и сервисном обслуживании изделий дали возможность достичь значительных темпов развития и решить ряд важнейших перспективных задач, а именно:

- удовлетворение потребностей потребителей высококачественным оборудованием;
- постоянное реформирование, усовершенствование структуры и производственных процессов;
- создание единственной команды руководителей единомышленников и специалистов;
- почет к лицу в коллективе, улучшение условий работы и отдыха;
- установление взаимовыгодных отношений с потребителями и поставщиками;
- утверждение имиджа предприятия как делового надежного партнера.

Таким образом, в курсовой работе была разработана гипотеза продуктово — рыночной стратегии для производства модульных котельных установок системы «Укринтерм», которая поможет успешно перебороть угрозы деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Варіанти розміщення і компонування котельних з обладнанням системи «Укрінтерм»: Збірка проектів. — Біла Церква, 2004.
2. Зозульєв А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: Учеб. Пос. — Харьков: Студцентр, 2005. — 328 с.
3. Зозульєв А. В. Сегментирование рынка: Учеб. Пос. — Харьков: Студцентр, 2003. — 232 с.
4. Зозульєв О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. — К.: Знання-Прес, 2004. — 199 с.
5. Котлер Ф., Армстронг Гари. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — К.; М.; СПб.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. — 1056 с.
6. Старостина А. А. Маркетинговые исследования.:— М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 320 с.
7. Старостина А. О., Зозульєв О. В. Маркетинг: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2003. — 326 с.
8. Тылтин Е. А., Шемчук В. В., Самарин С. В., Юзвак С. В., Соломаха П. И. Модульные котельные установки системы «Укринтерм»: Справочное пособие. — Белая Церковь, 2004. — 84 с.
9. Иванец А. «Рынок отопительного оборудования». — Газета «Бизнес»: № 38 от 20.09.2004, 148 с.
10. Тарасенко А. «Обзор рынка автономного отопления». — Газета «Деловая столица»: № 40 от 04.10.2004.
11. <http://www.ukrinterm.com.ua/>
12. http://ukrstat.kmu.gov.ua/statistics/wsite/niistat/druk/katalog/kat_u/cat6_u.htm
13. http://www.kontrakty.com.ua/show/rus/print_article/34/0920054940.html
14. http://biztema.com.ua/arh/txt4x11_2006.html
15. <http://termo-ua.com/#>
16. <http://www.proelectro.info/ua/info/show/50>
17. <http://minbud.gov.ua/minbud/>
18. <http://www.kolvi.com/>
19. <http://www.protherm.com.ua/>
20. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

КЕЙСЫ

Кейс 1

ПРЕДПРИЯТИЕ ПО ПРОИЗВОДСТВУ УПАКОВОЧНО-РАСФАСОВОЧНЫХ ЛИНИЙ

Данный кейс является хорошей иллюстрацией промышленного рынка в его чистом виде, связи спроса на промышленном рынке со спросом на рынке потребительских товаров. Проблемы, которые поднимаются в кейсе являются типичными проблемами украинских промышленных предприятий, которые ранее работали в условиях плановой экономики. Оказавшись в условиях рынка перед ними возник вопрос определения направлений собственного развития, выживание в рыночных условиях, самостоятельного планирования собственного производства, что возможно только при условии детального анализа спроса на промышленном рынке, мотиваций различных субъектов рыночной цепи начиная с конечных потребителей, посредников к производителям упаковочно-расфасовочных линий.

Кейс освещает хозяйственную ситуацию в которой предприятию для разработки маркетинговой стратегии нужно подробно изучить маркетинговую среду с учетом специфики спроса на промышленном рынке и откорректировать на этой основе рыночную и продуктовую стратегии.

Украина, которая стремительно вошла в мировое содружество в 1991 году, пережила своеобразную консьюмерную революцию — от эпохи тотального дефицита до бума разнообразных товаров на фоне снижения доходов широких слоев населения. В связи с этим несколько меняется роль упаковки и связанное с нею положение предприятий-производителей упаковочно-расфасовочного оборудования для украинских предприятий.

В сложных экономических условиях оказалась Киевская опытно-экспериментальная фирма «УКРУПАКОВКА»¹, которая до недавнего времени являлась главным производителем и разработчиком упаковочно-расфасовочных линий/комплексов (УРЛ) в Украине. Общий спад производства в промышленности, разрыв традиционных связей с поставщиками и потребителями, отсутствие централизованного финансирования, которое было во времена СССР, привели к ухудшению финансового состояния предприятия, возникновение проблем с заказами и сбытом продукции. Большие надежды руководство предприятия возлагало на Государственную программу развития производства тары и упаковочных материалов на период до 2000 года, принятую в 1994 году, где данной фирме отводилось одно из главных мест. Но отсутствие средств в государственном бюджете привело к уменьшению объемов финансирования. Поэтому перед руководством фирмы возникла задача поиска заказчиков оборудования и потенциальных частных инвесторов, заинтересованных в развитии этого вида бизнеса.

В последнее время² повышению значения упаковки в Украине содействуют:

- усиление конкуренции на потребительском рынке среди товаров, которые нуждаются в упаковке;
- западная потребительская культура, которая пришла к нам с открытием границ для иностранных товаров и средств массовой информации;
- макрофакторы, исходя из которых предприятия должны осваивать новые виды и типы упаковки (например, изменить бумажную упаковку на полиэтиленовую);
- требования со стороны государственных служб и потребителей с точки зрения на экологию и гигиену;
- принятие решения об обязательности нанесения информации о товаре на упаковку всех товаров, которые поступают на украинский рынок по январю 1997 года.

Для упаковки продукции используются автоматизированные УРЛ. Особенностью УРЛ является то, что их производство имеет единичный или же, реже, серийный характер. Предприятие на год производит их приблизительно от трех до пяти единиц. Цикл от разработки технической документации до изготовления первого образца составляет в современных условиях 6–8 месяцев, хотя в советские времена занимал от одного до полутора года.

Технологические процессы на предприятиях Украины и стран СНГ, а также характер продукции, которую положено упаковать, предусматривает наличие УРЛ для:

¹ Название предприятия изменено.

² Кейс написан по состоянию на 1.01.1997 г.

- гранулированных и сыпучих продуктов;
- порошкообразных продуктов;
- пастообразных продуктов;
- жидкостей (разлив и упаковка);
- вакуумной упаковки для продуктов питания.

Фирма «УКРУПАКОВКА» производит УРЛ для всех вышеупомянутых типов продуктов, кроме вакуумной упаковки. Ее освоение является перспективным заданием для предприятия.

В качестве упаковочных материалов в УРЛ используются полиэтиленовая пленка, полиэтиленцеллофановая пленка, ламинированная бумага (ламинат), полипропилен, бумажно-полиэтиленовая лента, полиэтиленовая тара (для жидких и пастообразных продуктов, в основном, используется в химической промышленности), алюминиевые и пластиковые тубы.

По форме упаковки пакета выделяют линии, которые работают по трехшовному методу (преимуществом его является то, что пленка более дешевая и ее легче купить) и двухшовному методу, «в рукав» (при этом пакет получается более надежным и имеет более эстетичный вид).

В Украине кроме фирмы «УКРУПАКОВКА» производством УРЛ занимаются также Харьковское НВО «Карбонат», которое специализируется на выпуске вакуумного упаковочного оборудования, и Павлоградский механический завод. В рамках перепрофилирования производства выпуском УРЛ занимается АО «Киевский станкостроительный завод «Веркон», который производит УРЛ, что за своими характеристиками является конкурентами УРЛ фирмы «УКРУПАКОВКА».

В рамках бывшего СССР ведущим производителем упаковочных линий был Ташкентский завод упаковочного оборудования. В России производителем таких типов УРЛ является «Воронежупмаш». В рамках конверсии налажено производство упаковочных линий и на Подольском электромеханическом заводе (Россия) и некоторых других предприятиях.

Из зарубежных УРЛ в Украине наиболее широко представлены линии, которые поставляются из ФРГ (раньше с ГДР). Данные линии являются серийными, универсальными и достаточно дорогими (от 30 тыс. дол. США). Их продаже в Украине, однако, способствует то, что они поставляются в рамках так называемых «связанных» кредитов для отечественных предприятий, предоставляемых иностранными банками.

Главными потребителями УРЛ в Украине являются предприятия пищевой и химической промышленности. В частности, в пищевой промышленности это:

- **кондитерские фабрики:** конфеты, драже, горошек и другие мелкие и сыпучие продукты;

- **хлебокомбинаты, хлебозаводы, заводы продтоваров:** печенье, пряники, баранки, сушка, хлеб, макароны, завтраки сухие, хлопья и другие мелкие хлебобулочные изделия;
- **мясокомбинаты:** мясо, пельмени, замороженные мясные продукты, полуфабрикаты и такое другое;
- **сахарные заводы:** сахар-песок;
- **пищекомбинаты, ПО элеваторной промышленности:** крупа, мука;
- **макаронные фабрики:** вермишель, макароны;
- **пищевые фабрики и заводы продтоваров:** пищевые концентрат, кофе и т. п.;
- **сырокомбинаты и молокозаводы:** сухое молоко, сыры и т. п.;
- **рыбокомбинаты:** мука рыбная.

В химической промышленности с помощью УРЛ упаковываются разнообразные порошкообразные средства (моющие, для окрашивания волос и тому подобное) и пастообразные моющие средства и средства санитарии. Наиболее широко в химической промышленности используют УРЛ для упаковки разнообразных минеральных удобрений.

Закупают УРЛ также и предприятия медицинской промышленности и селекционные станции, фирмы, которые занимаются производством и продажей мелкой галантереи и канцелярских принадлежностей.

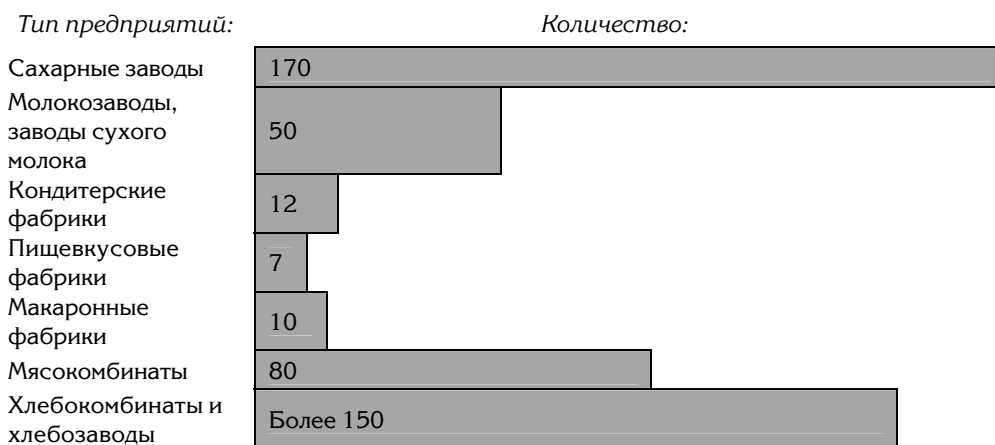


Рис. 1

Количество предприятий, потенциальных покупателей УРЛ в Украине³

³ По состоянию на 1997 год.

Главными техническими показателями для УРЛ, кроме типа продукта, который следует упаковывать, являются производительность (количество продукта, который упаковывается за час), диапазон упаковочных доз, герметичность дозатора и уровень универсальности (т. е. возможности изменений продукции, которую следует упаковывать, за размером и консистенцией).

Главными заказчиками УРЛ являются предприятия трех групп:

- большие предприятия с однородной продуктовой линией, которых в первую очередь интересует производительность и надежность (например, предприятия по производству и фасовке муки, круп);
- в большие и средние предприятия, которые в зависимости от рыночных условий часто переходят от производства одного продукта к другому или же пытаются использовать одну и ту же УРЛ для различных видов продукции с целью экономии места и средств. Это в первую очередь кондитерские фабрики, хлебокомбинаты (различные продукты, разнообразные дозы: от 100 г до 3 кг);
- малые, в первую очередь частные предприятия, главным требованием которых являются малые габариты УРЛ (проблемы с размещением), универсальность и невысокие цены.

Диапазон доз, которые могут упаковывать УРЛ фирмы, находятся в границах от 25 г к десяткам килограммов. Цены в зависимости от характеристик линии составляют от 1,5–2 тыс. дол. США до 10–15 тыс. дол. США

Производственные и проектные мощности фирмы находятся в Киеве. Предприятие использует в первую очередь прямые каналы сбыта своей продукции, имеет в регионах Украины центры технического обслуживания, обеспечивает гарантийное и постгарантийное обслуживание (монтаж, наладивание, специальные ремонтные бригады).

Ориентировочный срок, за который при современных неблагоприятных экономических условиях предприятия-потребители УРЛ должны амортизировать стоимость линий, составляет приблизительно 3–5 лет.

Главными недостатками УРЛ всех отечественных предприятий и предприятий СНГ являются недостаточно высокий промышленный дизайн и эргономика, а также относительно низкая надежность.

Рост в последнее время пищевой промышленности, завоевание ей внутреннего потребительского рынка, ее высокий экспортный потенциал (прежде всего российский внутренний рынок), появление на рынке упаковки, произведенной на самом современном западном оборудовании, а также общий подъем бизнес-активности в Украине в последнее время ставят перед предприятием задачи по корректировке своей маркетинговой стратегии.

Задание

1. Приведите схему, которая отображает место производителей УРЛ в цепи рыночных взаимоотношений (индустриальной цепочке) включительно до конечных потребителей.
2. Рассмотрите на примере УРЛ особенности спроса на промышленном рынке.
3. Проведите анализ маркетинговой среды для компании с учетом особенностей промышленного рынка.
4. Предложите гипотезу сегментации промышленного рынка с использованием модели Шапиро-Бонома.
5. Определитесь с возможным позиционированием предприятия на рынке упаковочно-расфасовочных линий.

Кейс 2

ИНСТИТУТ ЭЛЕКТРОСВАРКИ ИМ. Е. О. ПАТОНА НАН УКРАИНЫ НА РЫНКЕ ТЕХНОЛОГИЙ ВЫРАЩИВАНИЯ МОНОКРИСТАЛЛОВ ВОЛЬФРАМА И МОЛИБДЕНА⁴

Кейс направлен на изучение проблемы продажи такого специфического промышленного товара, как высокие технологии на примере технологии наращивание монокристаллов вольфрама и молибдена.

Кейс предполагает глубокий анализ места производителя технологии и его потенциальных потребителей в индустриальной цепочке, учета глобализационных процессов в мировой экономической системе.

Одно из ведущих мест среди лидеров на мировом рынке высоких технологий занимает Институт электросварки им. Е. О. Патона.

Институт электросварки им. Патона Национальной Академии наук Украины — это многопрофильное научно-исследовательское учреждение по разработке технологий, материалов, оснащения и систем управления в области электрометаллургии. Коллектив института состоит из высококвалифицированных научных сотрудников, среди которых 70 докторов и 250 кандидатов наук во главе с всемирно известным академиком Борисом Евгениевичем Патонам.

Институт работает в области проблем сварки и разработки технологий. Данное предприятие принадлежит к государственной форме собственности и соответственно финансируется из государственного бюджета Украины и в 1-ю очередь разрабатывает свою «продукцию» по государственному заказу.

ИЭС им. Е. О. Патона — главная организация научно-технического комплекса «Институт электросварки им. Е. О. Патона» НАН Украины (НТК ИЭС), в состав которого входят: конструкторско-технологическое бюро, инженерно-технические центры по высоким технологиям, исследовательское производство по свариванию и обработке взрывом, а также мощную производственную базу в виде 3-х исследовательских заводов (сварочного оснащения, сварочных материалов и новых технологий), которые способны обрабатывать, вырабатывать и поставлять исследовательские сварки и партии специального оснащения, сварочных и присадочных материалов, сварных конструкций и изделий.

Институт финансируется из государственного бюджета Украины, через Национальную Академию Наук Украины. Имеет общий денежный фонд (бюджетное финансирование) и специальный денежный фонд (средство полученные по договорам).

⁴ Авторы кейса: Зозулёв А.В., Рубан Л.

На данный момент ИЭС работает по следующим направлениям:

- прогрессивные технологии сваривания и соединение металлов;
- прочность, надежность, и долговечность сварных конструкций;
- технологии направления, нанесение покрытий и обработки поверхностей;
- процессы специальной металлургии;
- новые конструкции и функциональные материалы;
- техническая диагностика и неразрушающий контроль;
- автоматизация процессов сваривания и родственных технологий.

В 1985г. оборонная промышленность ощущала необходимость в разработке новой технологии, которая бы смогла упростить процесс отклонения потока электронов в противоположную сторону, во время производства лазерной и авиаракетной техники и т. п. В рамках государственного заказа ИЭС разработал технологию наращивания монокристаллов, что должно было намного упростить и ускорить процесс производства многих промышленных товаров.

Институтом было разработано несколько технологий наращивания монокристаллов. Для наращивания больших ориентированных монокристаллов тугоплавких металлов используют общую работу двух источников подогрева: плазменно-дугового — для создания металлической ванны и индукционного — для удержания ванны от излияний и управления теплонапряженным состоянием и структурой монокристалла. Такие монокристаллы используют преимущественно в сфере лазерной техники, атомной энергетике и авиаракетной промышленности.

Вследствие исследований тепловых и электромагнитных процессов, которые протекают при наращивании крупных монокристаллов, были установлены новые закономерности, которые разрешили руководить формо- и структурообразованием монокристалла в процессе его наращивания и охлаждения. Базируясь на проведенных исследованиях на предприятии был сформирован новый технологический процесс наращивания монокристаллов способом «бестигельной плазменно-индукционной зонной плавки». Размер таких монокристаллов составил 20x250x300 мм и сферой применения такого продукта постоянная электротехническая промышленность.

Со временем на предприятии была разработана технология наращивания крупных монокристаллов вольфрама и молибдена размером 20x160x70 мм. Эти слитки являются сплошным монокристаллическим телом с структурой, которая отвечает структуре затравочного кристалла. Структура такого монокристалла находится на уровне лучших небольших образцов монокристаллов электронно-лучевой зонной плавки.

Себестоимость монокристалла не очень высока. Один монокристалл весом приблизительно 10–12 кг наращивается около 24 часов. Для наращивания

монокристаллов вольфрама и молибдена размером 20х160х70 мм нужно такое сырье: прутья вольфрама и молибдена диаметром 6–8 мм, длиной 860 мм; плазмообразующие газы — аргон или гелий (для наращивания 1-го монокристалла весом приблизительно 10 кг необходимо 4 баллона газа); 500 Квт электроэнергии на 1 кг монокристалла, а также 10 кубометров воды на 1 час процесса наращивания.

Институт планирует продавать монокристалл по цене около 5 000 грн. за 1 кг. Технология наращивания монокристалла стоит приблизительно 1 000 000 грн. Такая технология позволила заменить некоторые виды промышленного оборудования и ускорить процессы производства, которые в свою очередь увеличивают прибыль предприятия.

Промышленность сразу оценила все преимущества данной научной разработки и некоторые предприятия начали использовать ее в своем производстве. Монокристаллы вольфрама и молибдена размером 20х160х70 мм стали открытием и для многих других областей промышленности. Представители многих государственных предприятий заинтересовала данная разработка, которая могла быть использована в многих областях промышленности (см. табл.).

№ п/п	Область применения	Сегмент
1	Рентгентехника	Изготовление экранов
		Изготовление антикатодов
2	Электроника	Выпуск мишеней для распыления
3	Электротехническая промышленность	Производство электропроводов
		Выпуск нитей ламп накаливания
4	Лазерная техника	Выпуск зеркал оптических лазеров
		Выпуск зеркал рентгеновских лазеров
5	Атомная энергетика	Разработка и производство термоэмиссионных преобразователей
		Выпуск конструктивных элементов активной части
6	Авиаракетная техника	Сопла двигателей

Однако в 1990-х годах начался процесс распада Советского Союза и представители государственной власти решили прекратить исследование и разработку технологии наращивание монокристалла, аргументируя тем, что у государства на данный момент нет средств для дальнейшего финансирования научных исследований.

На сегодняшний день аналогов данной технологии нет не только в Украине, но и в мире. Необходимость использования предприятиями монокристаллов вольфрама и молибдена лишь возрастает. Тем не менее, Институт электросварки им. Е. О. Патона сейчас не может продать эту технологию. Монокристалл выращивается лишь для собственных научных целей и не приносит никакой прибыли.

Задание

1. Указать специфику такого товара, как высокие технологии на примере технологии производства кристаллов.
2. Рассмотреть место ИЭС в индустриальной цепочки и определить основные факторы маркетинговой среды, влияющие на работу института на рынке технологий выращивания кристаллов.
3. На основе анализа рыночной среды указать основные конкурентные преимущества, которые несет использование монокристаллов, и предложить возможные направления технологического замещения.
4. Выявить основных потенциальных потребителей технологии производства кристаллов и сделать оценку емкости данного рынка.
5. Предложить свои идеи по поводу увеличения объемов продаж технологии выращивания монокристаллов.

Кейс 3

ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ УТИЛИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ ОТХОДОВ⁵

Кейс направлен на разрешение проблемы низкого уровня спроса в нашей стране на высокотехнологическую продукцию.

Кейс предполагает анализ факторов рыночной среды, влияющих на формирование спроса, анализа моделей потребительского поведения, разработки системы маркетинговых мероприятий по продвижению высокотехнологического экологического оборудования.

Приблизительно до середины XIX ст. для большей части человечества не существовало острой проблемы отходов. Сегодня же объемы медицинских отходов и сопутствующих токсичных веществ исчисляются миллионами тонн в год, а проблема их утилизации до сих пор не решена.

В Украине доминирующим методом обращения с отходами было и остается размещение и погребение отходов на мусоросвалках и специальных полигонах, которых сегодня официально насчитывается свыше 770. Подавляющее большинство свалок (от 80 % до 90 %) работают в режиме перегрузки, с давно превышенными проектными показателями объемов поступления отходов, без соблюдения предупредительных мер относительно загрязнения подземных вод и воздушного бассейна. Полигоны эти, размещенные близ городов, и принимают городские отходы. В селах, в подавляющем большинстве случаев, мусор просто вывозят за окраины и скрывают в естественных углублениях (яры, рвы и т. п.). Очень распространенная практика вывоза мусора на лесные лужайки, поля, другие объекты, не предусмотренные для использования как мусорохранилища. Только больших стихийных накоплений мусора насчитывается близко 1000, что составляет до 66 % всех мусоросвалок в Украине. Одна из главных проблем, связанных с погребением отходов, — образование так называемого свалочного газа. При погребении органического вещества, которого в мусорной массе в среднем от 50 до 70 %, происходит ее биоконверсия с участием микроорганизмов. В результате этого процесса получается биогаз, макрокомпонентами которого есть метан (CH_4) и диоксид углерода (CO_2). Масштабы образования этого газа можно соотносить с геологическими.

К эффективной системе управления отходами на Западе начали переходить недавно и с переменным успехом. Украина старается не отстать пусть в этой области. Учитывая опыт не только развитых стран, а и государств «третьего мира» в украинском Институте электросварки им. Е. О. Патона разработана отечественная система обращения с отходами.

⁵ Авторы: Зозулёв А. В., Слесаренко Е. С.

Среди новейших разработок Института электросварки им. Е. О. Патона — плазменнотермическое оборудование для утилизации медицинских отходов, которому нет прямых аналогов в мировой практике. Оно предназначено для уничтожения инфицированных и токсичных отходов медицинских учреждений. Созданная установка предоставляет возможность уничтожать отходы больших медицинских учреждений, таких, как больницы, поликлиники или же централизованно собирать и уничтожать отходы медицинских научных и учебных учреждений, решая важную экологическую проблему.

Основу технологии составляет термохимическая конверсия органической компоненты отходов в синтез-газ, который поддается эффективному очищению и содержит полезные компоненты (CO и H_2), которые можно использовать как чистое энергетическое топливо или как сырье для технологий органического синтеза. В процессе конверсии блокируется образование NO_x , а S , Cl , F — удерживающие поллютанты, — удаляются с помощью связывающих абсорбентов. Более высокая, чем при сжигании отходов, температура в конверторе (1300–1500 против 850 °C) обеспечивает необходимую полноту разрушения диоксинов, фуранов и других вредных, канцерогенных веществ. Тяжелые металлы из отходов крепко связываются редким шлаком и не вымываются грунтовыми водами. Собственно плазмотермический конвертор — это высокотемпературная теплоизолированная реакционная камера, где разрушение материалов осуществляется под влиянием плазменных вихрей, сгенерированных с помощью дугового разряда. При разработке плазменнотермического конвертора использованы новые высокоточные электродуговые узлы со специальной защитой. Конвертор характеризуется высоким энергетическим КПД, и процесс в нем близкий к автотермическому. Мощность установки — 200 кг/ч.

Традиционно применяемые до сих пор огневые системы уничтожения медицинских отходов не дают полной мерой решить проблему утилизации и далеко не всегда отвечают экологическим нормам относительно выброса вредных веществ в окружающую среду. Наиболее эффективным направлением для этих целей есть применение низкотемпературной плазмы.

Развитие плазменной технологии утилизации отходов за границей направляется путем применения генераторов низкотемпературной плазмы косвенного действия. Основными недостатками этих источников теплоты есть низкий коэффициент полезного действия (25–30 %), ограниченный объем и низкая температура (1800–1900 K) зоны плазменной конверсии отходов, большие затраты электроэнергии. Эти недостатки не дают возможность в полной мере реализовать преимущества плазменно-термической конверсии медицинских отходов.

Применение в этом процессе как источника теплоты плазменных нагревательных комплексов Института электросварки им. Е. О. Патона НАН Украины на базе

плазмотронов прямого действия разрешает увеличить в 2–3 раза объем зоны плазменно-термической конверсии, увеличить ее температуру до 4000–5000 К, интенсифицировать скорость прохождения плазмохимических реакций, степень расписания вредных веществ и фиксации безопасных соединений.

Задание

1. Вывить потенциальных потребителей и проанализировать факторы маркетинговой среды, влияющих на их модели потребительского поведения при покупке оборудования для уничтожения отходов.
2. Сформулировать конкурентные преимущества плазменно-термической установки ИЭС по уничтожению отходов.
3. Предложите комплексные маркетинговые стратегии и мероприятия по стимулированию потенциальных потребителей к покупке данного оборудования.

Кейс 4**ПРОБЛЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ПОЛИВИНИЛХЛОРИДНОЙ ПЛЕНКИ С ТВИСТ-ЭФФЕКТОМ В УКРАИНЕ⁶**

Кейс направлен на анализ ситуации, связанной с необходимостью анализа возможных направлений развития компании, определения стратегических альтернатив.

Основным заданием данного ситуационного упражнения является поиск выхода из создавшейся негативной для предприятия ситуации и анализ возможных путей дальнейшего развития.

Пищевая промышленность в Украине на сегодняшний день является основным двигателем экономики страны. Украинские продукты успешно конкурируют по качеству и цене с ввозимыми из Италии, Германии, Словакии, Чехии, Франции, Польши, США и других стран. Сейчас 95-98 % потребляемой нами пищевой продукции производится собственной пищевой промышленностью, значительная часть экспортируется (в основном, в страны СНГ). В возрастающей конкурентной борьбе на внутреннем и внешних продовольственных рынках, в которую вынуждены вступать отечественные производители, немаловажную роль играют высококачественные упаковочные материалы. Маркетинговые исследования показывают, что в подавляющем числе случаев выбор потребителем продовольственного товара происходит непосредственно в магазине. Каждый покупатель воспринимает упаковку на уровне подсознания. Значит, особое значение приобретает высококачественная эксклюзивная упаковка для кондитерских изделий, которые составляют значительную часть украинского продовольственного экспорта.

В Советском Союзе более 40 % кондитерского производства было сосредоточено в Украине. Наши кондитерские фабрики поставляли свою продукцию во все уголки большой страны. Конфеты и карамель упаковывались, в основном, в бумагу высокого качества, чтобы изделия не прилипали к обертке, а последняя не пропитывалась какао-маслом и другими выпотевающими добавками. Такой подход «съедал» большое количество упаковочных материалов и влетал «в копеечку». С внедрением в отрасль современных технологий и возрастанием конкуренции на кондитерском рынке многие отечественные производители в конце 90-х гг. стали переходить с бумажной обертки на гибкие упаковочные материалы — твист-пленки, то есть пленки, способные держать скручивание без дополнительной тепловой обработки. Они обеспечивали лучшую сохранность, а главное — эффектный внешний вид упаковываемой продукции.

⁶ Авторы: Зозулёв А.В., Миропольская И.

Интенсивный рост потребления украинскими кондитерскими предприятиями импортных твист-пленок не остался без внимания отечественных производителей упаковки. Многие из них пошли по сравнительно простому пути — начали покупать импортные твист-пленки и их запечатывать. Стоимость этих пленок всегда оставалась высокой, кроме того, эти пленки зачастую не были адаптированы к отечественным заверточным аппаратам.

Другой путь, связанный с разработкой собственных твист-пленок, был крайне сложным, требовал значительных финансовых вложений и интеллектуальных усилий, но в случае успеха выводил производителя на передовые позиции в мире. По этому трудному, но многообещающему пути пошел крупный украинский производитель гибких упаковочных материалов завод «Укрполимерпак» (название изменено).

ОАО «Укрполимерпак»⁷ является традиционным поставщиком упаковочных материалов для предприятий всех областей пищевой промышленности, а также, табачной, косметической и фармацевтической промышленности. Основанный в 30-х гг. прошлого века как лесотехническое предприятие, «Укрполимерпак» прошел сложный путь реконструкции, но всегда занимал лидирующие позиции в области производства гибких упаковочных материалов. После реконструкции в 70-х гг. «Укрполимерпак» освоил массовое производство полимерных пленок, объем выпуска которых сегодня составляет 30 тыс. т. в год. Сегодня ОАО «Укрполимерпак» под собственными торговыми марками вырабатывает:

- BIPAN — двухосноориентированные полимерные пленки;
- VIPAN — многослойные полимерные пленки;
- SOLAN — многослойные комбинированные материалы, за исключением тех, в структуре которых помещается алюминиевая фольга;
- ALPAN — многослойные комбинированные материалы, в структуре которых используется алюминиевая фольга;
- TWISPAN — полимерные пленки с твист-эффектом.

Это гибкие полимерные пленки на основе полиэтилена (ПЭ), полипропилена (ПП), полиэтилентерефталата (ПЭТ) и поливинилхлорида (ПВХ).

В конце 90-х гг. XX века упаковочные материалы на основе поливинилхлорида (ПВХ) начали приобретать ускоренное распространение, т. к. усовершенствование технологического процесса дало возможность вырабатывать физиологически безупречные материалы для контакта с пищевыми продуктами и медицинскими препаратами. Поливинилхлорид — современный синтетический полимер, относящийся к числу так называемых базовых полимеров. В качестве сырья для ПВХ используют хлор — 57 % и нефть — 43 %. Таким образом, ПВХ меньше, чем другие

⁷ Название изменено.

базовые полимеры, зависит от нефтяного сырья. Это играет очень важную роль в его ценообразовании.

ПВХ был одним из первых полимеров, получивших широкое коммерческое распространение, и на сегодняшний день он является одним из самых популярных. По потреблению он занимает второе место после полиэтилена и является примером фантастической универсальности полимеров. Из ПВХ производят буквально все — от медицинских емкостей до детских игрушек, изоляционных материалов и оконных профилей.

Сферы применения ПВХ:

1. В медицине этот полимер используется более 50 лет. Продукция из него крайне разнообразна и легко производима: контейнеры для крови и внутренних органов, трубки для кормления, приборы для измерения давления, хирургические перчатки и маски, блистер-упаковки для таблеток и т. д.
2. В автомобилестроении ПВХ используется для производства покрытий, уплотняющих материалов, кабельной изоляции, отделки салона, приборных и дверных панелей, подлокотников...
3. Из всех полимеров именно ПВХ имеет наиболее широкое применение в строительстве. Он износоустойчив, механически прочный, имеет небольшую массу, с трудом поддается возгоранию, не проводит электричество. 85 % всех строительных материалов из ПВХ используются для долгосрочных сооружений.
4. Широко используется ПВХ и в производстве детских игрушек: куклы, утята для ванной, надувные пляжные игрушки, мячи... В целом, можно сказать, что в производстве почти всех «мягких» игрушек используется ПВХ.
5. Из ПВХ производятся многие потребительские товары. Например, мебель (для нее используют жесткий ПВХ), напольные покрытия, обувь, кредитные и телефонные карточки, спортивное оборудование и оснащение.
6. Приведенные выше многочисленные и разнообразные свойства ПВХ делают его очень привлекательным материалом для производства упаковки. Основные сферы применения: жесткая пленка (51 %), бутылки (35 %), гибкая пленка (11 %) и бутылочные крышки (3 %).

Среди производимых в ОАО «Укрполимерпак» поливинилхлоридных материалов выделилась пленка марки «Термовир» — полужесткая ПВХ-пленка с твист-эффектом для упаковки конфет и карамели методом закручивания.

Эта пленка постепенно заменяет парафинированную бумагу и целлофан, так как имеет неопровержимые преимущества перед традиционными материалами:

- у нее глянцевая, блестящая поверхность;
- хорошо воспринимается высококачественная цветная печать;
- имеет антистатические свойства;
- не воспламеняющаяся;

- негигроскопическая, благодаря чему долго сохраняется;
- имеет высокую степень газонепроницаемости, которая гарантирует надежную защиту упакованной продукции и удлиняет срок ее пригодности;
- у пленки высокие показатели крепости, благодаря чему пленку можно использовать на высокоскоростных упаковочных автоматах любых типов;
- она хорошо держит закрутку без дополнительной тепловой обработки, итак ее можно использовать для упаковывания конфет и карамели без подвертки.

Норма затрат этих пленок на тонну продукции значительно меньшая, чем других упаковочных материалов — масса квадратного метра не превышает 35 граммов. Поэтому даже при высшей цене она успешно конкурирует с традиционными материалами.

В конце 90-х годов ПВХ-пленка с твист-эффектом, разработанная на ОАО «Укрполимерпак», — была единственным упаковочным средством на основе поливинилхлорида, которое производилось в Восточной Европе. В результате ПВХ — пленки с «твист-эффектом» испытаны на действующем оборудовании отечественных кондитерских фабрик в Донецке, Житомире, Луцке, Тростянце, Чернигове, Одессе, Симферополе, Полтаве, Киеве.

Единым спорным вопросом на то время была повышенная токсичность ПВХ-пленок. Тогда во всем мире это не было подтверждено инструментальными санитарно-гигиеническими исследованиями, так как в рецептурах этих пленок не применяют токсичные химические материалы или легко улетучивающие пластификаторы. Кроме того, европейский и мировой опыт использования этих материалов при жестком контроле со стороны санитарных органов, свидетельствовал про их физиологическую, экологическую и санитарно-гигиеническую безопасность. На пленки «Термовир» в конце 90-х гг. было получено разрешение Министерства здравоохранения Украины.

Кроме ОАО «Укрполимерпак», производством поливинилхлоридных пленок и полного комплекса оборудования для них в Европе занимается итальянская фирма QRE⁸. Благодаря сотрудничеству с этим предприятием, удалось наладить производство ПВХ-пленки с твист-эффектом и на Украине.

Технологический процесс производства ПВХ-пленок с твист-эффектом довольно сложный, требует высокой точности соблюдения параметров и состоит из таких основных операций:

- приготовление порошковой ПВХ-композиции, к которой, кроме полимера (поливинилхлоридной смолы), входят стабилизирующе-смазочная система, модификаторы, наполнители, красители и прочие добавки. Этот процесс происходит в двухстадийном турбосмешивателе;

⁸ Название изменено.

- готовую порошковидную ПВХ-композицию пневмотранспорт подает в загрузочную воронку экструзионной установки, где, гомогенизируясь под действием температуры, давления и усилий сдвига она формируется в угловой экструзионной головке в виде рукава с дальнейшим раздуванием и вытяжкой вверх в условиях точной термостабилизации. Охлажденная пленка в виде рукава наматывается на диспозиционном намоточном устройстве, которое оборачивается;
- после снятия релаксационных (усадочных) деформаций на специальной кассетной установке пленка поступает на предшествующее обрезание за шириной;
- разрезанная на холсты пленка подается на многокрасочную печати вальную машину (до 12 цветов), где на нее наносится соответствующий рисунок;
- пленку с печатью разрезают на высокоскоростных бобинорезках на рулоны нужной ширины и диаметра;
- бобины пленки после тщательного инструментального контроля упаковывают и отправляют потребителям.

На всех технологических операциях контролируется соблюдение технологических параметров и качества. Отходы утилизируют и направляют на повторную переработку.

Существует три основных типа отходов поливинилхлорида:

- производственные отходы — отходы производства продукции из ПВХ, обрезки, остатки и т. д. Эти отходы легко утилизируются, выбрасывать их на свалки или сжигать не нужно;
- инсталляционные отходы — это отходы, получаемые при использовании конечной продукции из ПВХ, в основном, в строительной отрасли. Речь идет о такой продукции как напольные покрытия, кабели, трубы и проч., которые в процессе монтажа режутся на части. Эти отходы также легко утилизируются, главное их собирать;
- постпотребительские отходы — отходы потребительских товаров из ПВХ, которые потребители просто выбрасывают вместе с остальными отходами. Их труднее всего собирать, точнее отделять от остальных отходов жизнедеятельности общества.

Испытания первой произведенной в Украине ПВХ-пленки прошли довольно удачно. Но тут случилось непредвиденное. Еще в 1994 году вышла Европейская директива об упаковке, которая стала основой для гармоничного введения упаковки в замкнутый круговорот с использованием современных методов утилизации упаковки после потребления пищевых продуктов. Согласно этой директиве были установлены нормы утилизации упаковки, различные для каждого вида упаковочных материалов. Сегодня большинство стран используют так называемую «Зеленую точку» — систему сбора, сортировки, переработки использованной упаковки.

То есть, экологичная грамотность европейского населения достаточно высокая, и их отношение к продукции без «Зеленой точки» — только негативное. А ее присутствие говорит потребителю, что за утилизацию упаковки уже заплачено. Без нее наши товары просто не будут покупать. И вот в 2001 году весь цивилизованный мир открыто выразил свое негативное отношение к пленкам на основе поливинилхлорида. Во многих странах законодательно введен запрет или ограничение на их использование в разных областях применения, в первую очередь в упаковочном секторе. Для населения Украины, пережившего Чернобыльскую катастрофу и живущего в крайне неблагоприятных экологических условиях, вообще недопустима возможность дополнительного воздействия вредных веществ. Тем более это касается вредного воздействия упаковки для пищевой промышленности. Невинный фантик-обертка из-под конфеты, изготовленный из ПВХ, будучи брошен в костер или сгорая в печах мусоросжигательного завода, приводит к выделению высокотоксичного диоксина. Постепенно накапливаясь в окружающей среде, это чрезвычайно канцерогенное вещество оказывает катастрофическое воздействие на все живое.

В отрасли были разработаны и применяются три способа утилизации отходов ПВХ.

1. Механическая утилизация. Этот метод эффективен, когда отходы однородны по составу. В таком случае, без особых проблем, можно произвести из этих отходов продукцию того же типа. Одной из ключевых задач в развитии этого метода является совершенствование сортировки отходов перед их обработкой.
2. Сырьевая утилизация. Метод заключается в том, что отходы ПВХ разделяются на химические компоненты, т. е. на исходное сырье, из которого ПВХ производится. Это позволяет использовать метод механической утилизации в случае с разнородными по составу отходами.
3. Сжигание с целью получения энергии. Нефть, используемая в производстве ПВХ, может быть утилизирована, как минимум, дважды. При сжигании она позволит получать большое количество энергии. Сжигание отходов ПВХ в муниципальных мусоросжигательных печах экономит топливо и позволяет существенно снизить объемы отходов, которые попадают на свалки. Однако, у нашей стране пока этот метод недопустим, поскольку большинство отечественных мусоросжигателей не соответствуют современным стандартам и не оборудованы достаточными средствами контроля за выбросом вредных веществ.

Но каким бы не был метод утилизации отходов ПВХ, всегда остается часть, которую невозможно утилизировать. Эту часть отходов необходимо куда-то девать. Поэтому, вопрос захоронения отходов на мусоросвалках остается актуальным.

Руководство ОАО «Укрполимерпак» оказалось на раздорожье. С одной стороны, поливинилхлоридная пленка, принимая во внимание все ее полезные для потребителя свойства, продолжает активно использоваться в развивающихся странах. И сейчас на Украине твист-пленки на основе ПВХ закупаются в больших количествах за рубежом и за валюту, оставаясь в виде опасных отходов на территории страны. С другой стороны, руководство ОАО «Укрполимерпак» понимало всю бесперспективность дальнейшего производства ПВХ-пленки для пищевых продуктов, так как, ориентируясь на Европу, этот материал могли со дня на день запретить и в Украине.

Кроме того, бесспорно, международное сотрудничество в области утилизации тары и упаковки представляло для предприятия и страны в целом большой интерес. Тем не менее, для того, чтобы стать равноправным членом сообщества, которое признает принципы соответствующей Европейской директивы, Украине необходимо разработать концепцию производства и переработки тары, исходя из конкретных условий именно нашей страны. Будучи страной-производителем пленок на основе поливинилхлорида, этого достичь невозможно.

Упаковка из поливинилхлорида начала продаваться в Украине по демпинговым ценам, поскольку ее производство в Европе идет к закрытию. Сокращенных производств больше, чем созданных, и для европейских стран утилизация ПВХ — общая стратегия. Но очевидно, что бизнес есть бизнес, и во главу угла всегда ставится экономическая эффективность, финансовая выгода. Главное — не поддаваться экологическому ажиотажу. Негативные аспекты производства и использования ПВХ хоть и небесспорны, но все же очевидны. Вопрос заключается в разумной альтернативе.

Задание

1. Оцените целесообразность дальнейшего производства ПВХ-пленки в Украине.
2. Определите возможные новые группы потребителей для ПВХ-пленки.
3. Предложите свою стратегию поведения компании-производителя ПВХ-пленки на рынке.

Кейс 5

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ «ОРТЕКС»⁹ НА УКРАИНСКОМ РЫНКЕ СВЕЖЕЗАМОРОЖЕННЫХ ПРОДУКТОВ

Кейс освещает хозяйственную ситуацию, в которой предприятию следует определить собственную целевую аудиторию и оптимизировать на этой основе свой товарный ассортимент.

Целью кейса является предоставление студентам представления о носителе сути концепции маркетинга, основных этапов маркетинговой деятельности и заполучения ими навыков анализа поведения потребителей и комплексного решения проблем формирования рыночного ассортимента на этой основе.

Украина — традиционный производитель сельскохозяйственной продукции, которая во времена СССР была одной из основных продовольственных баз страны. Однако главная проблема, которая осталась нашей стране с тех времен это сохранение выращенного урожая, доведение его до вида, который бы удовлетворял потребности современных потребителей.

Один из вариантов решения данной проблемы — сохранение сельскохозяйственной продукции при помощи глубокой (шоковой) заморозки с использованием так называемой технологии *deep frozen*. Специфика данной технологии состоит в быстрой заморозке продуктов до очень низких температур. За счет этого хранится форма продукции, ее структура и потребительские свойства, обеспечивается долговременный срок хранения. Глубокая заморозка позволяет также обеспечить сохранение в продукции ценных витаминов и микроэлементов, которые разрушаются во время использования традиционных средств хранения, таких как, например, консервирование за счет влияния высоких температур. Во время же хранения продукции в домашних условиях, например, в погребах содержание витаминов значительно уменьшается. Поэтому по показателям сохранения витаминов в натуральной продукции технология *deep frozen* не имеет аналогов.

С целью производства и продажи свежзамороженной продукции в Украине в 1993 году было создано совместное украинско-немецкое предприятие «Ортекс». Предприятие создано в форме общества с ограниченной ответственностью с правом заниматься внешнеэкономической деятельностью. Часть продукции фирма производит в Украине, часть, а это, прежде всего, экзотические компоненты, такие, как, например, ростки бамбука, импортируется нашей страной.

⁹ Название предприятия целенаправленно изменено.

К основным законам, которые непосредственно регулируют деятельность предприятия, которые работают на рынке свежемороженых продуктов, можно отнести: «О внешнеэкономической деятельности», «О ставках акцизного сбора и ввозной пошлины на некоторые товары», «О защите прав потребителей», «О безопасности пищевых продуктов и продовольственного сырья», Постановление Кабинета министров Украины «Об установлении минимальной таможенной стоимости на некоторые товары, которые подлежат обложению акцизным сбором».

Основной деятельностью предприятия является производство и торговля свежемороженными продуктами растениеводства, а именно: овощами, грибами, фруктами, ягодами и картофелем. Предприятие продает продукцию в виде смесей для супов и салатов или в чистом виде (овощи или фрукты). Продукция выпускается в упаковке по 0.3, 0.5 и 1 кг. Ассортимент продукции, который производится продается предприятием приведено в табл. 1.

Таблица 1

Ассортимент продукции компании «Ортекс»

Овощи, картофель и другие виды продукции	Фрукты и ягоды	Смеси
Брокколи Брюссельська капуста Горох Капуста Картофель-фри Фасоль Цветная капуста Кукуруза сладкая Морковь молодая Огурцы Перец сладкий красный нарезанный Розочки брокколи Шампиньоны порезанные Шпинат	Абрикосы Ананасы Вишня Груши Клюква Малина Слива Смородина черная Земляника Яблоки	Смеси для супов: «Гавайский» «Калифорнийский» Овощной суп Гороховый суп Украинский борщ Суп «Весенний» Суп с шампиньонов Салаты: «Деликатесный» «Русский» «Мексиканский» с фасолью Салатов с ростками бамбука Овощная смесь Овощной букет с рисом Лечо Ратотуй Компот- ассорти Смесь яблок и груш Смесь со слив и ананасов Смесь с земляники и малины Смесь с брусники и черники

К основным конкурентам компании «Ортекс», которые продают свою продукцию на украинском рынке есть AgroPolska, Tumador, Zgoda. Ассортиментная политика этих компаний много в чем подобная ассортименту ООО «Ортекс». Однако по объемам реализации продукции «Ортекс» является на сегодня одним из лидеров на рынке. Согласно проведенной компанией оценки ёмкости рынка свежемороженой продукции на год равно 450.000 кг. Объем продажи продукции ООО «Ортекс» в 2000 году составил 90 000 кг. С них 10-15 % приходится на г. Киев.

С начала деятельности на украинском рынке предприятие имело медленный рост объемов сбыта. Однако в 2000-2001 году начался медленный спад объемов сбыта, что побуждало руководство предприятия к поиску путей увеличения объемов продаж на рынке, определения дальнейших направлений развития предприятия.

Задание

1. Определите основные факторы маркетинговой среды, влияющие на ёмкость рынка и объемы сбыта.
2. Перечислите мотивы потребителей на рынке свежемороженой продукции и опишите модели их поведения.
3. Предложите тип маркетинга и определите возможные целевые рынки для фирмы «Ортекс».
4. Предложите собственную гипотезу позиционирования торговой марки на рынке.
5. Предложите изменения в товарной стратегии предприятия.

Методические рекомендации

Рынок свежемороженой продукции является яркой иллюстрацией современного потребительского рынка. Проблемы, которые поднимаются в кейсе, являются типичными проблемами украинских продовольственных компаний, которые после бурного развития начали ощущать определенные проблемы роста.

Основным заданием при анализе данного ситуационного упражнения является анализ студентами мотиваций и моделей потребительского поведения на рынке свежемороженой продукции и выделение на этой основе целевых рынков. Во время обсуждения кейса студентами должен быть определен и обоснован тип маркетинга, который целесообразно применять компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Cateora P. R. *International Marketing*. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993. — 839 p.
2. *Changing Technology Environment and Policy Responses*. — Seoul, Korea: Science and Technology Policy Institute, 1992. — 420 p.
3. Cravens D. W., Piercy N. F. *Strategic Marketing*. — 7th ed. — Boston: McGraw-Hill/Irwing, 2003. — 843 p.
4. Day G. S. *Analysis for Strategic Marketing Decision*. West Publishing Company. 1986. — 256 p.
5. Day G. S., Wensley R. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority* // *Journal of Marketing*, April, 1988.
6. Dillon W. R., Madden T. J., Firtle N. H. *Marketing Research in a Marketing Environment*. 3th ed. — Chicago, McGraw-Hill, Inc, 1994. — 760 p.
7. Hawkins D. J., Best R. J., Coney K. A. *Consumer Behaviour. Building Marketing Strategy*. 7th ed. — NY, McGraw-Hill, Inc, 1998. — 760 p.
8. Keller K. L. *Strategic brand management: building, measuring and management brand equity*. — Prentice Hall, 1998.
9. Lehmann Donald R., Winer Russell S. *Product Management*. — Irwin/ McGrow Hill, 1997 — 460 p.
10. Lilien Gary L., Kotler Philip, Moorthy K. Sridhar. *Marketing Models*. — Prentice Hall, 1992
11. McDonald M. *Marketing Plans: How To Prepare Them: How To Use Them*. — 3th ed. — Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd Linacre House, Jordan Hill. — 1995. — 485 p.
12. Michael J. Baker. *Marketing. An Introductory Text*. — 5th ed. Macmillan. 1994.
13. Moore William L., Pessemier Edgar A.. *Product Planning and Management*. — McGrow Hill, 1993 — 542 p.
14. Peters G. *Benchmarking Customer Service*. London: FT Pitman Publishing, 1994. — 217 p.

15. Reeder R. R., Brierty E. G., Reeder B. H.. *Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control*. Prenfice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1987. — 654 p.
16. Sandholm L. *Total Quality Management*. — Sweden, Chartwell Brantt Ltd, 1997. — 260 p.
17. Wilson Richard M., Gilligan Colin. *Strategic Marketing Management*. Butterworth — Heinemann Ltd, Oxford, 1998. — 652 p.
18. Wind Y. *Issues and Advances in Segmentation Research*. *Journal of Marketing Research*, August, 1978. — pp. 317–337.
19. Mottaghian K. *The Influences of Internet on the Organizational Buying Behavior of Professional Services: Master's Thesis: 11.05.04/K. Mottaghian*. — Lulea University of Technology. IES 971 87 Lulea, 2004. — 97 с.
20. Ljiljana Stankovic, Suzana Djukic. *Research Industrial Buyer Behavior — Key Factor of Strategic Positioning // Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*. — 2000. — Vol. 1. — № 8. — P. 17–25.
21. Азоев Г. Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. — М.: Прогресс, 1997. — 248 с.
22. Азоев Г. Л., Челенков А. П. *Конкурентные преимущества фирмы*. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. — 256 с.
23. Академия рынка: *Маркетинг* / Ф. Букерель., А. Дайан и др. — М.: Экономика, 1993.
24. Алексунин В. А. *Прогнозирование покупательского спроса методом экспертных оценок*. — М., 1989. — 87 с.
25. Ансоф И. *Новая корпоративная стратегия* / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 1999. — 416 с.
26. Ансофф И. *Стратегическое управление*. — М.: Экономика, 1989.
27. Ассель Г. *Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов*. — М.: ИНФРА-М, 2001. — XII, 804 с.
28. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. *Маркетинг: учебник для вузов* / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. — 703 с.
29. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. *Рекламный менеджмент: Пер. с англ.* — 5-е изд. — М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. — 784 с.
30. Бечвая Е. А., Розен В. П. *Прогнозирование спроса: методы и модели* / Под общ. Ред. Старостиной А. А. — К.: ООП Комунаэкономика, 1996. — 196 с.
31. Бухалков М. И. *Внутрифирменное планирование: Учебник*. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 392 с.
32. Веркман К. *Товарные знаки: создание, психология, восприятие* / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985. — 124 с.
33. Войчак А. В. *Маркетинговий менеджмент: Підручник* — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.

34. Гаркавенко С. С. Маркетинг. — К.: Лібра, 1996.
35. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. Навч. посібник. К.: Вища школа, 1994. — 327 с.
36. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем / Пер. с англ. — М.: Мир, 1981. — 336 с.
37. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с.
38. Дебелак Д. Магия маркетинга. Советы эксперта по малому бизнесу / Пер. с англ. — К.: София, Ltd, 1997.
39. Джобер Д. Принципы и практика маркетинга. /Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000 — 688 с.
40. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. — СПб: Питер, 2001. — 249 с.
41. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. — М: Высшая школа, 1995 — 252 с.
42. Зозульов А. В. Налоговое и таможенное регулирование в Украине: маркетинговый аспект. // Маркетинг и реклама. — 2003. — № 12 (88). — С. 32–35.
43. Зозульов А. В. Сегментирование рынка: Учеб. пособие. — Х.: Студцентр, 2003. — 232 с.
44. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. // Економіка України. — 2003. — № 8 (501). — С. 33–38.
45. Зозульов О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств // Економіка України. — 2002. — № 6 (487). — С. 41–46.
46. Зозульов О. В. Маркетингові стратегії обхвату ринку та їх зв'язок з економічними аспектами діяльності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. — Дніпропетровськ: ДНУ. — 2003. — Випуск 185. — С. 671–677.
47. Зозульов О. В. Система показників рівня попиту на ринку та її зв'язок з маркетинговою стратегією компанії //Маркетинг в Україні. — 2003. — № 2 (18). — С. 22–24.
48. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч. Посібник. — К.: КНЕУ, 1997.
49. Карпінський Б. А. Маркетинг науково-технічної продукції. Системний підхід. — Львів, 1994.
50. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982.
51. Классика маркетинга / Составитель Энис Б. М., Кокс К. Т, Моква М. П. — СПб: Питер, 2001. — 752 с.
52. Классика маркетинга / Составители Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. — СПб.: Питер, 2001. — 752 с.

53. Ковалев А. И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 254 с.
54. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 896 с.
55. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 752 с.
56. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
57. Котлер Ф. Управление маркетингом / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1980.
58. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. 2-е европейское издание — К.: Вильямс. — 1056 с.
59. Лавров С. Н., Злобин С. Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. — М.: Внешторгиздат, 1994. — 173 с.
60. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. — М.: Наука, 1996. — 589 с.
61. Макаров В. Стратегия и тактика организации маркетинга на промышленном предприятии. Учебное пособие. — СПб., 1993.
62. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 320 с.
63. Маркетинг. / Под ред. академика А. Н. Романова. — М.: Машиностроение, 1995. — 254 с.
64. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
65. Мину М. Математическое программирование. Теория и алгоритмы: Пер. с фр. И предисловие А. И. Штерна. — М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит., 1990. — 488 с.
66. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. — СПб: Питер, 2000. — 320 с.
67. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», — 2000. — 336 с.
68. Момот В.Є. Тенденції розвитку виробничо-економічних систем: Монографія. — Дніпропетровськ: Видавництво «Наука і освіта». 2002. — 224 с.
69. Момот В.Є. Чинники ринкової невизначеності у поведінці підприємств: Монографія. — Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП. 2002. — 228 с.
70. Николайчук В. Е. Промышленный маркетинг / В. Е. Николайчук, М. И. Белявцев. — Донецьк: ООО ПКФ «БАО», 2004. — 384 с.
71. Олійник С. У. Стратегія і тактика діяльності промислового підприємства в умовах ринку. Навчальний посібник. Харківський державний університет. — Київ, 1996.

72. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 200 с.
73. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы: Практические рекомендации. Методологические основы. Порядок проведения. — М.: Ось-89, 1996. — 80 с.
74. Политическая экономия: Словарь / Под. ред. О. И. Ожерельева и др. — М.: Политиздат, 1990. — 607 с.
75. Портер М. Конкуренция. К.: ИД «Вильямс», 2001. — 495 с.
76. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. /Под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
77. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А Олійника та Р. Скіпальського). — К.: Основи, 1997. — 390 с.
78. Промисловий маркетинг / Під редакцією А. О. Старостіної. К.: Іван Федоров, 1997. — 400 с.
79. Промышленный маркетинг: Учеб. пособие/ Под ред. Пилушенко В. Л. — Донецк: ДонГАУ, 2003. — 538 с.
80. Райс Е., Траут Дж. Маркетинговые войны. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 256 с.
81. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Капшуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
82. Романець В. А., Маноха І. П. Історія психології ХХ століття. — К.: Либідь, 1998. — 992 с.
83. Ромат Е. В. Реклама: Учебник для студентов вузов специальности «Маркетинг». — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: Х.: Студцентр, 2000. — 480 с.
84. Рыбальченко И. Способ модификации матрицы БКГ в условиях дефицита маркетинговой информации. //Маркетинговые исследования в Украине. — № 1(2). — 2004. — С. 14–23.
85. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2003. — 326 с.
86. Стратегическое планирование // Под. ред. Уткина Э. А. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. — 440 с.
87. Таможенно-тарифное регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине — 1996: Сборник нормативных документов. — К.: «Блиц-информ», 1996.
88. Телетов О. С. Маркетинг продукції виробничо-промислового призначення. — Суми: Вид-во Сумського державного університету, 2002. — 231 с.
89. Телетов О. С., Войчак А. В., Алексеєнко О. Д. Тестові та контрольні завдання з промислового маркетингу: Навчальний посібник. — Суми: Вид-во СумДУ, 2002. — 130 с.

90. Траут Дж. Новое позиционирование. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 192 с.
91. Холден К., Піл Д. А., Томпсон Дж. Л. Економічне прогнозування: вступ. / Пер. с англ. О. Комашка за редакцією В. Пархоменко. — К.: Інформтехніка — ЕМЦ, 1996. — 380 с.
92. Холден К., Піл Д. А., Томпсон Дж. Л. Економічне прогнозування: вступ / Пер. с англ. О. Комашка за редакцією В. Пархоменко. — К.: Інформтехніка, ЕМЦ, 1996.
93. Чармэссон Г. Торговая марка: как создавать имя, которое принесет миллионы. — СПб: Питер, 1999. — 224 с.
94. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий / Пер. с нем. — М.: Республика, 1995. — 320 с.
95. Эванс Д. Р., Берман Б. Маркетинг. — М.: Экономика, 1990.
96. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «Гном-пресс», 1998. — 384 с.

На російській мові
Навчальне видання

Зозульов Олександр Вікторович

ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ: РИНКОВА СТРАТЕГІЯ

Підготовка оригінал-макету Л. Г. Гаврилюк
Керівник видавничого відділу С. О. Кіцно

Редакція видавництва не несе відповідальності за зміст наданих автором матеріалів.

Відтворення цього видання або жодної з його частин будь-яким способом
без дозволу редакції не допускається.
Усі права захищені.

Формат 70x100/16. Підписано до друку 10.11.2008.
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк. 30,12. Ум. друк. арк. 42,01
Наклад 800 прим.

ТОВ «Видавничий дім «Професіонал»
м. Київ, вул. Прирічна 25-а, оф. 16
Тел./факс (8-044) 502-97-99 (багатоканальний)
e-mail: epprofibook@gmail.com,
rlprofibook@gmail.com

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 1533*